

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ МВД РОССИИ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ МВД РОССИИ

Учебник

*Под редакцией доктора педагогических наук,
профессора Н. В. Сердюк*

Москва • 2022

УДК 34.08
ББК 67.401.213
У67

*Одобрено редакционно-издательским советом
Академии управления МВД России*

Рецензенты: *И. А. Адмиралова*, профессор кафедры подготовки сотрудников полиции для подразделений по охране общественного порядка и подразделений по вопросам миграции Центра подготовки сотрудников полиции для подразделений по охране общественного порядка ВИПК МВД России, доктор юридических наук, доцент; *И. В. Ульянова*, профессор кафедры педагогики учебно-научного комплекса психологии и педагогики служебной деятельности Московского университета МВД России имени В. Я. Кикотя, доктор педагогических наук, доцент; *А. С. Душкин*, начальник кафедры педагогики и психологии учебно-научного комплекса по исследованию проблем кадровой работы и морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Санкт-Петербургского университета МВД России, кандидат психологических наук, доцент; *О. А. Ульянина*, профессор департамента психологии, факультет социальных наук НИУ «Высшая школа экономики», доктор психологических наук, доцент.

У67

Управление персоналом в системе МВД России : учебник / Н. В. Сердюк [и др.] ; под ред. Н. В. Сердюк. – Москва : Академия управления МВД России, 2022. – 252 с.

ISBN 978-5-907530-46-1

В учебнике отражено современное состояние и перспективы развития управления персоналом в системе Министерства внутренних дел Российской Федерации.

Учебник предназначен для использования в образовательном процессе и научной деятельности ведомственных образовательных организаций высшего образования МВД России при подготовке руководителей органов внутренних дел, юристов, психологов, педагогов, а также адъюнктов (аспирантов), магистрантов, курсантов и других лиц, занимающихся научно-исследовательской деятельностью в МВД России; по основным и дополнительным профессиональным образовательным программам подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящего состава органов внутренних дел Российской Федерации.

УДК 34.08
ББК 67.401.213

ISBN 978-5-907530-46-1

© Академия управления МВД России, 2022

Авторский коллектив:

Сердюк Наталья Владимировна, доктор педагогических наук, профессор – глава 2 § 5, заключение.

Лозовицкая Галина Петровна, доктор юридических наук, доцент – введение, глава 1 § 6.

Вахнина Виктория Владимировна, доктор психологических наук, доцент – глава 3 § 1, 5 (в соавторстве с И. В. Ефимовой).

Ходякова Наталья Владимировна, доктор педагогических наук, доцент – глава 2 § 2.

Склярченко Инна Сергеевна, доктор педагогических наук, доцент – глава 2 § 3.

Мальцева Татьяна Вячеславна, кандидат психологических наук, доцент – глава 3 § 3.

Семченко Александр Сергеевич, кандидат педагогических наук, доцент – глава 1 § 2.

Михайлова Татьяна Викторовна, кандидат психологических наук – глава 3 § 4.

Боева Ольга Михайловна, кандидат педагогических наук – глава 1 § 1.

Сумина Екатерина Анатольевна, кандидат педагогических наук – глава 1 § 3.

Возженикова Ольга Сергеевна, кандидат психологических наук – глава 3 § 8.

Байдаев Мухтар Магаметович, кандидат педагогических наук – глава 2 § 4.

Кофтина Юлия Николаевна, кандидат юридических наук – глава 1 § 4.

Ефимова Ирина Вадимовна, кандидат психологических наук – глава 3 § 9.

Благовещенская Мария Александровна, кандидат юридических наук – глава 1 § 5.

Терегулова Оксана Азатовна, кандидат психологических наук – глава 3 § 2.

Метелев Александр Валентинович, кандидат психологических наук, доцент – глава 3 § 7.

Земзерева Валентина Ивановна, кандидат педагогических наук, доцент – глава 2 § 1.

Кравцов Олег Игоревич, кандидат педагогических наук – глава 3 § 6.

Оглавление

Введение	7
Глава I. Основные направления организации работы с кадрами и управления персоналом в системе МВД России	9
§ 1. Духовно-нравственные основы службы в органах внутренних дел Российской Федерации	9
§ 2. Историко-педагогические аспекты подготовки полицейских кадров в России	16
§ 3. Правовые и организационные основы прохождения государственной службы в органах внутренних дел Российской Федерации	39
§ 4. Организация работы с кадрами по замещению должностей в системе МВД России	54
§ 5. Морально-психологическое обеспечение деятельности органов внутренних дел Российской Федерации – составная часть управления личным составом в системе МВД России	77
§ 6. Становление и содержание научной школы – прообраза нового направления в науке – управление персоналом в системе МВД России	90
Глава II. Педагогика в управлении персоналом органов внутренних дел Российской Федерации	99
§ 1. Коммуникативные технологии в управлении персоналом органов внутренних дел	99
§ 2. Педагогическое сопровождение профессионально-личностного роста сотрудников органов внутренних дел	118
§ 3. Методика профессионального обучения сотрудников органов внутренних дел	131
3.1. Понятие и сущность методики профессионального обучения сотрудников органов внутренних дел	132
3.2. Составляющие методической системы профессионального обучения: принципы, содержание, инструментарий	134
3.3. Интерактивный педагогический инструментарий профессионального обучения	143
3.4. Методика профессионального обучения сотрудников органов внутренних дел	148

§ 4. Интенсификация профессиональной подготовки сотрудников на основе современных информационных технологий в системе МВД России	148
§ 5. Педагогическая герменевтика в управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел	167

Глава III. Психология управления персоналом

в системе МВД России	171
§ 1. Организация психологического обеспечения управления в органах внутренних дел.	171
§ 2. Мотивирование как функция управления	180
§ 3. Психологическая работа с сотрудниками, включенными в кадровый резерв	188
§ 4. Управление деловой карьерой персонала в системе МВД России	196
§ 5. Психотехнологии психологического обеспечения организационного развития и инновационного управления ...	204
§ 6. Влияние позиции руководителя на успешность урегулирования межличностных конфликтов в коллективе сотрудников органа внутренних дел.	215
§ 7. Пути формирования социально-психологического климата в служебных коллективах	219
§ 8. Управленческая культура руководителя органа внутренних дел Российской Федерации	231
§ 9. Развивающее консультирование как технология психологической работы с руководителями органов внутренних дел	243
Заключение	246
Список рекомендованной литературы	247

В человеке заложены безграничные источники творчества, иначе бы он не стал человеком.

Нужно их освободить и вскрыть.

И сделать это, не заламывая рук с мольбою к справедливости, а ставя человека в подходящие общественные и материальные условия.

А. Н. Толстой

Как и сознание человека, как и его потребности, личность человека тоже «производится» — создается общественными отношениями, в которые индивид вступает в своей деятельности.

А. Н. Леонтьев

Введение

Сегодня является очевидным, что эффективность деятельности Министерства внутренних дел Российской Федерации в значительной степени зависит от его надлежащего нормативно-правового обеспечения как на федеральном уровне, так и на уровне ведомственных нормативных правовых актов. Управление персоналом в системе МВД России реализуется не только на уровне исполнения нормативных правовых актов, но и на уровне знаний, умений, навыков, опыта профессиональной деятельности сотрудников организаций. Управление персоналом в системе МВД России реализуется и в технологиях организации работы с кадрами, а также в педагогических и психологических основах управления.

Для наибольшей эффективности реализации управленческой деятельности персоналом в системе МВД России современному сотруднику органов внутренних дел (далее – ОВД) необходимо владеть указанным объемом перечисленных отраслей знаний, а также актуальным перечнем умений, навыков и компетенций. Структура данного учебника позволяет реализовать все требования, предъявляемые как к будущему, так и действующему руководителю в системе МВД России, а также расширить сферу знаний руководителям, получающим управленческое образование или повышающим уровень квалификации.

Проблематика управления персоналом в системе МВД России ранее рассматривалась в учебных пособиях, монографиях, статьях, диссертационных исследованиях, которые способствовали освоению данного материала слушателями и адъюнктами образовательных организаций высшего образования и научных организаций МВД России. Однако систематического изложения теории для вновь созданной в Академии управления МВД России в 2018 г. магистратуры «Управление персоналом» не было. Так, в учебных планах появились новые дисциплины, в числе которых «Формирование кадровой политики организации», «Педагогика управления», «Психология управления». При подготовке учебника использован опыт чтения лекций по данным курсам преподавателями Академии управления МВД России, которые и стали авторами данного учебника.

Авторы учебника отдали дань должного уважения создателям названных дисциплин и их первым преподавателям, основываясь

на тех научных положениях, которые были заложены ими в основу кадроведения, педагогики управления, психологии управления.

Более того, соавторы стремились как можно полнее отразить передовой практический опыт деятельности органов внутренних дел, учесть изменения, произошедшие в современном законодательстве, отразить практику зарубежных правоохранительных органов.

Это первый долгожданный учебник, который, по мнению авторов, будет пользоваться широким спросом, т. к. затрагивает все вопросы науки кадрологии исчерпывающе, глубоко и всесторонне. Такая необходимость объясняется все-таки еще недостаточной научной разработкой некоторых положений дисциплин, вошедших в кадроведение, молодостью самой отраслевой дисциплины.

Меняются социально-экономические, социально-политические предпосылки в государстве и в мире, появляются новые издания, в том числе учебники других вузов, расширяется круг познаний по вопросам управления персоналом и организационным основам работы с кадрами органов внутренних дел, что требует проведения дальнейших их исследований и обуславливает актуальность издания настоящего учебника.

Во главу настоящего учебника положены многочисленные идеи известных исследователей проблем управления персоналом в системе МВД России и организационных основ работы с кадрами органов внутренних дел, а также специалистов по психологии управления, педагогике управления. Настоящий учебник подготовлен с учетом положений целого ряда отраслевых наук и права.

Изучение теории управления персоналом в системе МВД России, организационных основ работы с кадрами органов внутренних дел будет способствовать более глубокому пониманию научной, правовой и организационной (управленческой) основ борьбы с преступностью в целом, что будет создавать благоприятные условия для укрепления законности, дисциплины и правопорядка, эффективной деятельности системы МВД России, охраны прав и свобод личности, а также общества и государства от всевозможных угроз и криминальных посягательств.

Глава I. Основные направления организации работы с кадрами и управления персоналом в системе МВД России

§ 1. Духовно-нравственные основы службы в органах внутренних дел Российской Федерации

Говоря о полиции, ее кадровом составе, нельзя не учитывать его неоднородный социальный состав. В ее рядах – люди разных национальностей, вероисповедания, интеллектуального и образовательного уровня, опыта работы и профессионализма. Поэтому при отборе сотрудников на службу необходим детальный подход к индивидуальным качествам отдельно взятого полицейского.

Существующий «кадровый голод», неуклонное снижение престижа профессии, существенные изъяны в профессиональной подготовке, организации воспитательной работы и целый ряд других причин привели к тому, что профессиональный и нравственный облик сотрудников органов внутренних дел намного отстал от требований, предъявляемых обществом.

В условиях реформ, проходящих в государстве и в системе МВД России, даже малейшие нарушения законности и служебной дисциплины, допускаемые сотрудниками полиции, становятся серьезными дестабилизирующими факторами, снижающими имидж органов правопорядка и степень доверия общества к их представителям. Поэтому приоритетными направлениями работы с личным составом выступают качественное улучшение системы подготовки и воспитания личного состава, совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей данные вопросы. В целях обновления и модернизации системы организации воспитательной работы на базе современных психолого-педагогических и социологических подходов с учетом положительного отечественного и зарубежного опыта повышения эффективности воспитания личного состава разрабатываются и внедряются специальные программы профессионального образования и воспитания сотрудников.

Когда в обществе говорят о полицейском «нового формата», имеют прежде всего в виду его морально-нравственный облик, который складывается из поведения, отношения к выполнению служебных обязанностей, человеческих качеств.

Вопросы нравственности в полиции регулируются такими нормативно-правовыми актами, как Дисциплинарный устав органов внутренних дел РФ, Кодекс этики и служебного поведения сотрудников органов внутренних дел РФ, некоторыми ведомственными приказами¹. Но этого явно недостаточно, поскольку все эти нормы формально закрепляют только идеалы нравственного поведения, а механизм их достижения и реализации, а также толкование требований, предъявляемых к сотруднику органов внутренних дел, оставлены для «самостоятельной работы» самого сотрудника. В Федеральном законе «О полиции»² (далее – ФЗ «О полиции»), например, нравственные основы правоохранительной деятельности и их социальная значимость предполагаются как бы сами собой, без специальных закрепляющих их положений.

В целях укрепления и развития духовно-нравственных основ службы, воспитания личного состава органов внутренних дел в духе гражданственности, патриотизма, неукоснительного соблюдения законов и этических норм необходимо создать качественно новую систему образовательно-воспитательной работы. Основное внимание при этом должно быть уделено индивидуальному подходу, психолого-педагогической подготовке руководителей подразделений и сотрудников, обеспечивающих направленный воспитательный процесс, укреплению дисциплины, формированию морально-психологической устойчивости и поддержанию здорового психологического состояния личного состава. Для этого предстоит проделывать кропотливую и планомерную работу и в ее основе должна быть прежде всего отлаженная система духовно-нравственного воспитания.

В современных условиях создание духовно-нравственной опоры для личности становится первой из задач.

¹ О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 14 октября 2012 г. № 1377 // СЗ РФ. 2012. № 43. Ст. 5808; Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 26 июня 2020 г. № 460; Вопросы организации морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 25 декабря 2020 г. № 900.

² О полиции: Федеральный закон от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ // СЗ РФ. 2011. № 7. Ст. 900.

Российские ценности базируются на духовности и единстве русского народа, потому что на новые вызовы времени верный ответ может дать только нравственно здоровое общество. Государство готово поддерживать институты, которые являются носителями традиционных ценностей, исторически доказали свою способность передавать их из поколения в поколение.

Давнее взаимодействие Министерства внутренних дел РФ и Русской Православной Церкви предполагает сотрудничество в противодействии преступности, исследование глубинных причин криминализации общества. Правоохранительная система и представители религиозных конфессий идут разными путями, но к одной главной цели – воспитание человека, формирование нравственных основ общества, уважение к закону.

Министр внутренних дел Российской Федерации генерал полиции В. А. Колокольников в своих выступлениях неоднократно подчеркивал, что полиция не обеспечит и не заменит «внутреннее состояние человека, отношение друг к другу, уважение к ценностям и представителям разных конфессий»¹.

Глава Русской Православной Церкви Патриарх Московский и всея Руси Кирилл отмечал, что на уровень преступности влияют многие факторы: «Это и наша непростая история, и вакуум, который образовался в сознании и душах людей, и, может быть, недостатки правовой системы, и многое другое. Но для человека, пытающегося осмыслить жизнь с точки зрения религии, решающими являются евангельские слова о том, что злые помыслы исходят из души человека, из его сердца, поэтому внутреннее состояние человека – это неперемное условие изменения к лучшему ситуации в области безопасности и общественного порядка»².

Духовность – основа совершенствования личности, это то качество, без которого трудно, даже практически невозможно, преодолеть общечеловеческие и общегосударственные проблемы.

Исторический опыт становления и развития органов правопорядка в России показывает важность патриотического и духовно-нравственного воспитания личного состава и приводит к пониманию того, как формируется духовный потенциал в обществе и государстве.

¹ Святейший Патриарх Кирилл принял министра внутренних дел России В. А. Колокольцева // Русская Православная Церковь. URL: <http://www.patriarchia.ru/db/text/2439981.html> (дата обращения: 25.07.2021).

² Там же.

Духовно-нравственное воспитание – это растянутый во времени и пространстве процесс, представляющий собой не только внешнее воздействие на волю, чувства и мысли сотрудников, которые будут формировать их поведение, но и постоянная каждодневная работа над собой с учетом тех факторов, которые будут этому способствовать.

Самовоспитание – это активный, целеустремленный процесс формирования и развития положительных и искоренения отрицательных качеств в соответствии с общественными потребностями, личными нравственными идеалами и характером деятельности; это постоянная работа над собой по выработке знаний, умений, навыков, соответствующих моральным требованиям к человеку.

В этой части заслуживает самого пристального внимания предложение профессора Г. В. Дубова о личном плане сотрудника органов внутренних дел, который вполне может стать программой самовоспитания¹. Немаловажную роль в самовоспитании играет служебный коллектив. Чем более сплочен и зрел коллектив, тем выше уровень нравственного самовоспитания его членов. Отсюда вытекает важный методологический принцип – воспитывать себя в коллективе и через коллектив. Самовоспитание – один из важнейших факторов духовно-нравственного развития и совершенствования личности. Главное – правильно организовать эту работу в служебном коллективе. Здесь в первую очередь важна роль начальника (руководителя), но существенную помощь, без сомнения, смогут оказать общественные организации и формирования, а также священнослужители.

Эффективным, оправдывающим себя на практике, подходом в духовно-нравственном воспитании сотрудников является опора на светский и религиозный педагогические подходы.

Среди сотрудников Главного управления МВД России по г. Москве в 2019 г. был проведен опрос об отношении к религии и проведению занятий на религиозные темы. Из 150 опрошенных – 65 % относят себя к безусловным приверженцам религии, 22 % – неверующие, из них атеистами назвались 7 %; 6 % – затруднились ответить. Среди верующих сотрудников исповедуют православие – 75 %.

98 % опрошенных высказались за необходимость проведения занятий по религиозной и духовно-нравственной тематике с участием духовенства.

¹ Этика сотрудников правоохранительных органов: учебник / под ред. Г. В. Дубова. Москва: Щит-М, 2001. С. 196–197.

Духовно-нравственное воспитание сотрудников достигает своей цели, когда источником, основой и материалом педагогического процесса является профессиональная служебная деятельность, когда духовно-нравственное воспитание осуществляется не только на словах, а проверяется в делах и поступках, когда приходится делать нравственный выбор, принимать нравственные решения и совершать нравственные поступки.

Исследователями определены факторы, влияющие на духовно-нравственное воспитание сотрудников.

1. Создание условий для духовно-нравственного развития сотрудников, их удовлетворительного морально-психологического состояния, устойчивости и готовности эффективно выполнять оперативно-служебные задачи.

2. В основе организации работы с личным составом должна быть пропаганда общезначимых базисных ценностей российского государства, которая будет способствовать осознанию каждым сотрудником значимости государственной (полицейской) службы в условиях развития России. При этом опираться следует на такие понятия, как служебный долг, честь, совесть, достоинство, моральная ответственность, а также смелость, мужество и патриотизм.

3. В воспитательной работе с личным составом применять гибкость механизмов, методов, путей, средств, форм и приемов педагогического влияния, их совершенствование в соответствии с достигнутым уровнем духовно-нравственной зрелости сотрудников»¹. Это связано со сложными изменениями в духовно-нравственном мире сотрудников, вызванными нестабильностью общественно-политической и экономической жизни, реформированием системы.

4. Оптимальное включение религиозного компонента в духовно-нравственное воспитание сотрудников путем организации широкого взаимодействия с традиционными религиозными конфессиями.

5. Возрождение и развитие коллективизма в органах внутренних дел. Воспитание и обучение в коллективе. Повседневное создание благоприятного социально-психологического климата в служебных коллективах.

6. Применение стимулов и приемов воспитания, пробуждающих высокие духовно-нравственные чувства предостояния, ответственности, реальной силы и служения.

¹ Казанков В. В. Духовно-нравственное воспитание сотрудников оперативных подразделений Государственной противопожарной службы МВД России: дис. ... канд. пед. наук. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет МВД России, 2001. С. 104–117.

Перечисленные факторы формируют духовно-нравственную основу служения. Они могут быть реализованы при выполнении следующих условий:

1. Планирование в системе воспитательной работы с личным составом органов внутренних дел мероприятий духовно-нравственной и патриотической направленности.

2. Возможного закрепления за подразделениями органов внутренних дел священнослужителей в целях организации и проведения просветительской духовной работы.

3. Использование возможностей Общественных советов при МВД республик, УМВД краев, областей, городов, ОМВД при проведении информационно-пропагандистской работы с личным составом.

4. Включение во внештатные лекторские группы представителей традиционных религиозных конфессий для проведения государственно-правового информирования личного состава.

5. Внедрение в систему морально-психологической подготовки спецкурса «Духовность. Нравственность. Закон»¹.

6. Создание правового и информационного поля по обеспечению личной, духовно-нравственной безопасности сотрудников и членов их семей от деструктивной, тоталитарной, информационной и псевдодуховной экспансии.

7. Введение в программу обучения в образовательных организациях МВД России специального курса (дисциплины).

8. Осуществление взаимодействия с религиозными учебными заведениями по обучению сотрудников органов внутренних дел религиоведению.

9. Создание Духовно-просветительских центров при храмах, расположенных на территории органа внутренних дел или в непосредственной близости.

10. Активное привлечение семей сотрудников органов внутренних дел к участию в мероприятиях духовно-нравственной и патриотической направленности, проводимых в органе внутренних дел.

11. Организация духовно-нравственного воспитания при активном использовании этнокультурных традиций народов того региона, где оно осуществляется.

¹ Боева О. М. Педагогические условия нравственного воспитания сотрудников органов внутренних дел в учреждениях культуры: аксиологический аспект: дис. ... канд. пед. наук. Москва, 2015. С. 12.

Сотрудники оперативных подразделений часто попадают в сложные, порою опасные ситуации, где им надо принимать жизненно важные решения. В результате кто-то из сотрудников может захотеть поделиться своими проблемами с кем-то, кто хорошо понимает обязанности и службу в полиции, но при этом не является представителем системы. Таким человеком может быть и священнослужитель, который обладает соответствующими знаниями.

Священнослужители в органах внутренних дел могут:

- давать разъяснения по религиозным вопросам и осуществлять духовное наставничество личного состава и членов семей;
- посещать больных и раненых сотрудников дома и в госпитале;
- помогать сотрудникам преодолевать стрессовые ситуации;
- осуществлять взаимодействие с духовенством других конфессий;
- осуществлять религиозные обряды.

Священник должен быть доступен и хорошо понимать специфику службы в органах внутренних дел.

Налаженная таким образом работа будет способствовать самосовершенствованию каждого сотрудника как в духовно-нравственном становлении, так и в профессиональном и личностном росте.

Согласие с самим собой, внутренняя гармония – цель духовно-нравственного самосовершенствования сотрудника. Человек, культивируя в себе положительные, социально-ценные качества, стремясь к духовно-нравственному идеалу, приобретает новые возможности.

Совершая духовно-нравственную работу над собой, человек облагораживает свой внутренний мир, личностные качества, отказывается от вредных привычек, приобретает возможность изменять некоторые желания и запросы. В целом все это положительно влияет как на профессиональную, так и на личную жизнь сотрудника. Достижение духовно-нравственной устойчивости немыслимо без напряженной работы по духовно-нравственному совершенствованию собственной личности.

Любая профессия есть средство самореализации, самоутверждения в ней человека. Духовно-нравственное самосовершенствование представляет возможность всестороннего развития, которое формирует внутреннюю, интеллектуально-нравственную свободу выбора поведения и способность отстаивать свои жизненные позиции.

§ 2. Историко-педагогические аспекты подготовки полицейских кадров в России

Важным этапом в развитии полицейских органов России явилось образование 8 сентября (по старому стилю) 1802 г. в числе восьми министерств – Министерства внутренних дел¹. Новая система управления повысила роль права в деятельности подразделений полиции, для службы в которых требовались все более профессионально подготовленные кадры, что послужило одной из главных предпосылок к тому, что с начала XIX в. для служащих полиции стали издаваться подборки нормативных документов, инструкций, относящихся к деятельности полиции, по которым полицеймейстерам, частным приставам вменялось в обязанность обучать своих подчиненных².

Наряду с этим 24 января 1803 г. были обнародованы Правила народного просвещения, которыми предусматривалось, что «в связи с предстоящим открытием ряда университетов может быть выдвинуто особое требование о замещении всех должностей гражданской государственной службы, требующих юридических и других специальных познаний, лишь лицами, окончившими курс обучения в казенных или частных учебных заведениях»³. Для практической реализации данного положения был издан указ, который вступал в силу через пять лет после его опубликования, тем самым давая желающим поступить на государственную службу время для получения образования. Устанавливается зависимость между уровнем образования и успехами в продвижении по службе. Особое место занимает Указ Императора от 6 августа 1809 г. «О правилах производства в чины по гражданской службе и об испытаниях в науках для производства в коллежские асессоры и статские советники». Согласно этому указу чин VIII класса, дающий право на потомственное дворянство и соответствующий воинскому званию майора, нельзя было получить, не имея университетского диплома или свидетельства об окончании учебного

¹ Об учреждении министерств: Манифест от 8 сентября 1802 г. // Полное собрание законов Российской империи. Собр. 1 (1649–1825). (1 ПСЗ). Т. XXVII. № 20406. Санкт-Петербург, 1830.

² Борисов А. В., Дугин А. Н., Малыгин А. Я. и др. Полиция и милиция России: страницы истории. Москва: Наука, 1995. С. 76.

³ Колодкин Л. М. Правовой статус преподавателей вузов дореволюционной России (XIX – начало XX веков) // МВД России 200 лет: история, развитие, перспективы: труды Академии управления МВД России. Москва: Академия управления МВД России, 2003. С. 195.

заведения, приравненного к университету. С тех пор нормативно-правовое закрепление зависимости между уровнем образования чиновника и дальнейшим продвижением его по службе лишь усложнялось и видоизменялось, но оставалось постоянно.

Что же касается источников получения специальных знаний в сфере полицейской деятельности, то, по справедливому мнению Л. И. Беляевой, первым таким источником была периодическая печать¹. Действительно, как показывает ретроспективный анализ организации деятельности полицейского аппарата, в условиях отсутствия стройной системы профессиональной подготовки полицейских кадров указанный источник распространения профессиональных знаний среди полицейских на протяжении всего XIX в. имел приоритетное значение. Многие газеты и журналы того времени на своих страницах публиковали материалы, освещающие различные аспекты полицейской деятельности, а в периодических изданиях юридического профиля зачастую содержались ответы на вопросы, возникающие в процессе полицейской деятельности. Посредством ведомственной печати до сотрудников полиции доводились инструкции, предписания, циркуляры относительно служебной дисциплины, правил поведения, кроме того, распространению профессиональных знаний способствовали различные справочники, сборники, инструкции для полицейских чинов всех уровней, а также учебная литература, издававшаяся повсеместно и пользовавшаяся спросом, о чем свидетельствуют их многократные переиздания.

Например, Инструкция полицейским урядникам по своей сути представляла совокупность алгоритмов неотложных действий на большинство ситуаций, связанных с их практической деятельностью. Назовем лишь некоторые, чтобы показать их разнообразие: Временные правила употребления полицейскими и жандармскими чинами в дело оружия, где четко определялся перечень обстоятельств, дающих право на применение оружия; Краткий наказ полицейским начальникам по раскрытию преступлений и поимке преступников; Наставления для спасения утопающих и возвращения утопленников к жизни, а также оказания помощи раненым и выплаты пособий умершим; Формы полицейского делопроизводства по уголовным делам (Руководство

¹ Беляева Л. И. Организация и методика распространения профессиональных знаний среди чинов полиции Российской империи // Проблемы преподавания и изучения истории государства и права, органов внутренних дел России: материалы конференции. Москва: Академия управления МВД России, 2000. С. 31.

по составлению протоколов, постановлений и сообщений). Опубликованные формы образцов протоколов ориентировали полицейских на соблюдение юридически значимых требований, правил ведения делопроизводства, тщательность и полноту изложения фактов и обстоятельств дела.

В ведомственных нормативных правовых актах и справочных изданиях того времени формам и методам борьбы с преступностью отводилось особое место. Уже тогда внимание уделялось соблюдению законности, поскольку в случае угрозы уничтожения или утраты следов на месте происшествия нормативные акты возлагали на сотрудников правоохранительных органов обязанность заменить следователя во всех следственных действиях, не допускающих промедления.

Кроме того, некоторые категории уголовных дел расследовались самой полицией. Руководящие принципы прокуратуры по выявлению и расследованию преступлений также сыграли важную роль в формировании верховенства закона в деятельности сотрудников полиции, а также в обучении их тому, как надлежащим образом реагировать на совершенное преступление. Большинство этих руководств и справочников были адресованы сотрудникам полиции низшего звена, которые составляли подавляющее большинство полицейских сил. Более того, многие из них содержали вопросы, которые входили в состав тестов на должность полицейского урядника. Дело в том, что одной из мер, способствующих организации в полиции общей и специальной подготовки, стало предоставление возможности унтер-офицерам полиции с 1838 г. сдачи соответствующего экзамена на получение так называемого I классного чина, т. е. стать чиновником XIV класса по Табелю о рангах. Успешная сдача экзамена комиссии, состоявшей из руководителей полиции, и получение классного чина давали ряд преимуществ, в том числе повышение жалованья в два раза. Право на экзамен предоставлялось при условии безупречной службы унтер-офицера, а если он к тому же занимал должность квартального надзирателя, то, естественно, учитывалось и положение дел во вверенном ему квартале.

Порядок отбора кандидатур и программа экзаменов для полицейских унтер-офицеров были утверждены лично императором. Не сдавший экзамен в первый раз имел право на вторую попытку. Сдавать экзамен в третий раз было запрещено. Экзаменуемый должен был продемонстрировать знание «Краткого катехизиса», то есть основных положений и норм морали христианского учения, умение бегло и грамотно читать и писать, выполнять арифме-

тические операции. Кроме того, он обязан был знать инструкции для квартального надзирателя, правила ведения служебной переписки и статистического учета правонарушений, порядок организации розыскных мероприятий и правила проведения первоначальных следственных действий¹. Подготовка и сдача данных экзаменов, безусловно, способствовали повышению образовательного уровня полицейских чиновников и их престижу в обществе. Однако экзаменационные процедуры осуществлялись бессистемно.

Несколько иная ситуация сложилась с профессиональной подготовкой руководства полиции. Несмотря на отсутствие в системе МВД Российской империи специализированного учебного заведения по подготовке профессиональных кадров, большая часть лиц, занимавших руководящие посты в Министерстве, Департаменте полиции, губернских, уездных и городских полицейских органах (полицмейстеры крупных городов, градоначальники столиц и уездные исправники) имели высшее образование. Оно приобреталось ими как в военно-учебных заведениях, так и в гражданских вузах юридического профиля, которые предоставляли элитное образование. Эта подготовка также осуществлялась эпизодически и не носила ярко выраженного характера подготовки полицейских кадров. В то же время нет сомнений в том, что в некоторых из этих учебных заведений зародились формы и методы обучения, которые впоследствии были востребованы в специальных полицейских школах дореволюционной России. Среди таких специализированных юридических учебных заведений, осуществляющих подготовку кадров для Министерства внутренних дел, особого внимания прежде всего заслуживают Ярославское училище высших наук, основанное в 1803 г., Александровский (Царскосельский) лицей, образованный в 1811 г., и Императорское училище правоведения, открытое в 1835 г. Первое из упомянутых училищ являлось привилегированным учебным заведением того времени, окончание которого давало те же права при поступлении на государственную службу и получении чинов, что и окончание университета. В 1868 г. оно было преобразовано в Демидовский юридический лицей, готовивший высококвалифицированных правоведов.

Со дня своего основания Ярославское училище высших наук являлось гуманитарным учебным заведением, где глубоко изучались юридические дисциплины – право естественное и право народное.

¹ Борисов А. В., Колодкин Л. М. Становление и развитие юридического образования в дореволюционной России. Москва: Академия МВД России, 1994. С. 43.

Наибольший интерес в рассматриваемом контексте представляет не менее известное и престижное учебное заведение, осуществлявшее в XIX в. подготовку будущих чиновников для всех отраслей государственного управления и в большей степени для Министерства внутренних дел, — Александровский (Царскосельский) лицей. Это вызвано тем, что Устав императорского Александровского лицея, утвержденный в 1848 г., в первом параграфе определял, что это учебное заведение имеет целью воспитание благородного юношества для гражданской службы по всем частям, требующим высшего образования, преимущественно же по Министерству внутренних дел. Данная цель предполагала, что комплектоваться он должен был из «отличнейших воспитанников дворянского происхождения и из таковых наставников, которые своими знаниями и нравственностью заслужили общее доверие». Вакансии в лицее замещались только по указанию императора.

Обучение было рассчитано на шесть лет с почти постоянным пребыванием учеников в лицее. Лицейсты должны были овладеть различными знаниями и умениями: от физики до фехтования и верховой езды. В последний год обучения особое внимание уделялось изучению публичного (государственного) права России и зарубежных стран. Среди изучаемых дисциплин важное место отводилось юриспруденции. Программа ее изучения должна была строиться таким образом, чтобы, начиная от самых простых понятий права, довести воспитанников до коренного и твердого познания различных прав и изъяснения им системы права публичного, права частного и особенно права Российского¹.

Учитывая конкретное предназначение лицея «готовить воспитанников преимущественно для службы по МВД», Совет учебного заведения признал необходимым взамен юридической практики, существовавшей ранее, ввести с января 1849 г. особый курс, «в котором бы сверх подробного учения о делопроизводстве по МВД излагались бы те из частей Свода законов о благородстве и благочинии, использование которых вверено означенному министерству»². Во исполнение данного решения было подготовлено прошение попечителя лицея к императору «О назначении одного из чиновников Министерства внутренних дел для преподавания вновь открываемого в Императорском лицее особого кур-

¹ Императорский Александровский лицей // Журнал МВД. Ч. XXVI. Санкт-Петербург, 1849. С. 5.

² Исторический очерк Императорского (бывшего Царскосельского, ныне Александровского) лицея за первое его пятидесятилетие с 1811 по 1861 гг. Санкт-Петербург, 1861. С. 447.

са практического извлечения из Свода законов о благоустройстве и благочинии», где отмечалось, что «преподавание показанных предметов облегчит лицу возможность достигнуть успехов высочайше указанной ему цели». Вскоре прошение было удовлетворено. И на должность исполняющего обязанности профессора по циклу специальных дисциплин был назначен чиновник по особым поручениям МВД Я. В. Ханькин. Им была разработана Программа специального приготовления воспитанников к службе по МВД. Основными ее разделами являлись: попечение об общественном производстве; попечение о народном здравии; надзор за ремеслами и различной торговлей; об общественном призрении; попечение об охране общественной и личной безопасности от противозаконных поступков и от разрушительных действий природы; техническое учение о службе.

Одним из самых содержательных разделов программы являлся раздел «Сохранение общественной тишины и порядка». Его темы рассматривали цели, задачи и функции полицейских и других карательных органов, методику профилактики антиобщественных проявлений. Сменивший Я. В. Ханькина на посту профессора цикла специальных дисциплин в декабре 1851 г. В. А. Милютин подготовил новую программу преподавания по административному праву, которая включала следующие разделы: учение об органах администрации; учение о предметах администрации; отношение административного права к другим наукам и др. Особое внимание в программе уделялось законам о гражданской службе и законам полицейским.

Следует отметить, что в результате непродуманной кадровой политики, проводимой руководством МВД, выпускники лицея оказались невостребованными на полицейской службе. Большинство из них в силу противоречивых инструкций Министерства не могли сразу же после окончания лицея занять соответствующие образованию должности. Многие выпускники, назначенные после окончания лицея в Департаменты МВД, находились за штатом и «не росли в чинах», в то время как в других министерствах и ведомствах их сверстники успешно продвигались по службе.

Разумеется, такой подход к определению на должности выпускников лицея привел к снижению количества лиц, поступающих в него, в 1850 г. по сравнению с 1848 г. более чем на 50 %. В связи с этим руководство учебного заведения и его попечитель принц П. Г. Ольденбургский обратились к императору с просьбой «восстановить прежний порядок выпуска на службу, т. е. предоставить им право избирать себе род гражданской службы по желанию,

с правом быть принятым во все министерства и главные управления». После рассмотрения этого прошения на заседании Комитета Министров (заседание № 20 от 29 мая 1851 г.) император согласился с предложением и нанес на представлении резолюцию: «Согласен, однако по собственному желанию нельзя, но определять можно в прочие Министерства, кроме Иностранных дел».

Вот так неудачно закончилась одна из первых попыток закрепления за МВД специализированного учебного заведения, что, судя по дальнейшему развитию событий, на долгие годы оставило свою негативную «печать» на профессиональной подготовленности его руководящих сотрудников. Училище правоведения было образовано в целях подготовки профессиональных кадров для государственных учреждений. Император Николай I выделил большие денежные средства на создание этого нового, ставшего вскоре одним из лучших учебных заведений страны. Училище было перво-разрядным закрытым учебным заведением «для образования благородного юношества по судебной части». По уставу, разработанному при активном участии выдающегося государственного деятеля М. М. Сперанского и утвержденному императором Николаем I, училище состояло при Министерстве юстиции и управлялось попечителем и советом. Оно было привилегированным, приравненным в «правах и преимуществах» к Царскосельскому лицей. Прием воспитанников в Училище правоведения осуществлялся только из сословных потомственных дворян. Кандидаты на поступление из числа младших возрастов сдавали вступительные экзамены по чтению и письму на русском, французском и немецком языках, арифметике, а также истории и географии. Выдержавшие приемные испытания «помещались в тот класс, с которого по степени своего познания могли начать учение». Полный курс обучения составлял шесть лет. Программа обучения предполагала деление изучаемых дисциплин на главный и вспомогательный разряды. К числу главных предметов, которые изучали в основном на старших курсах, относились: энциклопедия правоведения; римское законоведение; уголовное право; гражданское, государственное и уголовное судопроизводство. Большое внимание уделялось практическим занятиям. Ежегодно училище оканчивало около 150 человек. Это больше, чем юридические факультеты Московского и Петербургского университетов.

Нельзя не заметить, что преподаватели этого образовательного учреждения составляли цвет и гордость российской юридической науки. В этом смысле достаточно вспомнить И. Е. Андриевского, К. К. Арсентьева, А. Д. Градовского, А. Ф. Кони, Н. С. Таган-

цева. По окончании обучения выпускники училища правоведения определялись на государственную службу. Наиболее отличившиеся направлялись на службу как в Министерство юстиции, так и в Министерство внутренних дел. Ряд его выпускников поступили на службу в Санкт-Петербургскую полицию по предложению столичного обер-полицмейстера графа П. А. Шувалова. Эти назначения рассматривались как одно из средств улучшения деятельности столичной полиции, подвергавшейся критике со стороны населения и правительственных кругов за низкий уровень подготовки и образования ее сотрудников.

Для поднятия авторитета полиции в конце 50-х гг. XIX в. при обсуждении и подготовке будущих реформ среди иных со всей остротой ставился вопрос об общем и профессиональном уровне ее сотрудников. Так, руководство МВД и губернаторы страны, говоря о важности и многообразии функций, выполняемых полицией, которые предъявляют высокие требования к ее служащим, особо подчеркивали при этом, что последние далеко не всегда соответствуют им. Например, известный русский административист И. Т. Тарасов по этому поводу писал: «Министерству внутренних дел правительство в качестве исполнительных чинов для городской полиции дает одно отребье армии», кроме того, не уделяя должного внимания их общей и профессиональной подготовке. Аналогичным образом оценивалась кадровая ситуация в полицейских органах во второй четверти XIX в. и в популярном журнале того времени «Русский вестник». Поэтому не случайно в те времена широко была распространена шутка известного государственного деятеля графа Канкрина, что если в других странах беспорядки происходят из-за расстройств финансов и продовольственного снабжения, то в Российской империи они могут случиться из-за плохой работы полиции.

Правительство, понимая неизбежную необходимость профессиональной подготовки полицейских (прежде всего «нижних чинов»), предпринимает соответствующие шаги в этом направлении. Проблему улучшения качественного состава полицейских служащих предполагалось решить в ходе готовящихся прогрессивных реформ 60-х гг. XIX в.

Судебная реформа 1864 г. была направлена на укрепление роли права в жизни общества и государства. Соответственно, реформа полицейских органов должна была отразить это требование и выработать новые подходы к комплектованию и профессиональной подготовленности полицейского аппарата. Неда-

ром Н. В. Касперский отметил, что «в настоящее время полицейский чиновник обременен таким множеством обязанностей, что он добросовестно никогда не в состоянии их исполнить. Его должность требует обширных познаний в законах и вместе с тем неусыпного дневного и ночного труда, а также сопряжена со множеством неприятностей и даже опасностей». Обер-прокурор Синода К. П. Победоносцев, отмечая дефицит правоведов и юристов, писал: «Наши новые судебные уставы требуют от их исполнителей известного знания и разума, приобретаемого не из буквы закона, а из школы, и из того совместного и последовательно накопленного запаса сил и опытности, который собирается трудами поколений».

Несмотря на столь насущную потребность в грамотных специалистах, состояние общеобразовательной и профессиональной подготовки чинов полиции продолжало оставаться низким. Об этом говорят следующие цифры. К концу XIX в. на образование каждого филолога тратилось до 35 000 рублей, медика – более 25 000 рублей, юриста – до 20 000 рублей, простого офицера – до 10 000 рублей, а на финансирование подготовки полицейских кадров из государственной казны не выделялось ни одной копейки. Говорили о многом и такие цифры. С 1 ноября 1894 г. по 1 августа 1895 г. из 1 609 человек, поступивших на службу в полицию, высшее образование имели 17 %, среднее – 10,32 %, низшее – 72,68 %¹. При этом не окончивших уездные училища было 25,06 %. Большинство низших полицейских чинов не имели даже начального образования, хотя при поступлении на низшую классную должность (полицейский надзиратель) требовалось предоставить свидетельство об окончании четырехклассного уездного училища или равного ему учебного заведения. Справедливости ради надо отметить, что ряд полицейских офицеров, перешедших с воинской службы в полицию, благодаря изучению юридических дисциплин в кадетских корпусах и военных училищах, обладали достаточно высокими общеобразовательными знаниями². Некоторые офицеры закончили Военно-юридическое училище и Александровскую военно-юридическую академию, которые, по словам современников, давали «больше познаний, нежели юридические факультеты с их небрежным прохождением курса». Однако это не могло компенсировать

¹ Кольцова М. В. Профессиональная подготовка полицейских кадров Российской империи в период с 1907 г. до февраля 1917 г. (историко-правовое исследование): дис. ... канд. юрид. наук. Москва, 2005. С. 75.

² Там же. С. 76.

отсутствия специальной полицейской подготовки и практических навыков. Большая часть классных чинов являлась выпускниками гражданских учебных заведений: юридических факультетов университетов, Александровского (Царскосельского) лицея, Училища правоведения, Ярославского Демидовского юридического лицея, лицея им. Цесаревича Николая и некоторых других высших учебных заведений, а также гимназий и уездных училищ.

В 1881 г. при сенатской ревизии Казанской и Уфимской губерний отмечалось, что «в числе существующих недостатков нынешнего положения уездной полиции нельзя оставить без внимания весьма низкий уровень образования большинства полицейских чиновников и отсутствие надлежащей служебной подготовки у лиц, назначаемых на должности исполнительных чиновников. Хотя, в видах улучшения личного состава уездной полиции и приведения его в соответствие с важным значением возлагаемых на полицию обязанностей, весьма желательно введение образовательного ценза для занятия полицейских должностей, но т. к. при большом числе полицейских чиновников и существующем в обществе предубеждении против полицейской службы, установление образовательного ценза могло бы повлечь затруднения в замещении полицейских должностей, то на первое время ценз этот возможно было бы установить только для лиц, назначаемых на должности начальников уездной полиции, с допущением при этом замены образовательного ценза практической подготовкой, приобретаемой службой в течение трех лет в должности станового или городского пристава».

Необходимость улучшения профессионально-правовой подготовки полиции в конце XIX в. – начале XX в. обуславливалась как общим ростом преступности, так и изменениями в социальном составе преступников, среди которых все чаще встречались «люди образованные, даже с университетским образованием», умевшие более тонко и изощренно совершать преступления и замечать их следы.

Напряженная внутривластная обстановка, усиление террористической деятельности, большая текучесть кадров полиции привели к тому, что в середине 1906 г. образовался значительный некомплект классных чинов, доходивший во многих полицейских учреждениях до 75 % всего штата. Выдвинуть кого-либо на вышестоящую должность из полицейской среды было проблематичным, т. к. вакансии открывались почти ежедневно, а грамотных чиновников, способных занять должности пристава и помощника пристава, не было.

Темпы роста преступности и серьезные недостатки в организации полицейской службы, отчетливо проявившиеся в годы первой русской революции, показали недостаточную профессиональную подготовку кадров полиции. Газета октябристов, «С.-Петербургские ведомости», комментируя серьезные потери полиции при выполнении служебно-боевых задач, писала: «Рассматривая внимательно причины недавних поражений полиции, мы увидели, что они происходят главным образом от неподготовленности к серьезной полицейской службе как старших чинов..., так и младших, исполнявших приказания».

Комиссия генерал-адъютанта А. П. Игнатьева отметила, что «на качество полиции влияет отрицательным образом незначительное число имеющихся школ для низших полицейских агентов (урядников, околоточных и т. п.) и полное отсутствие таких курсов или учебных заведений, которые служили бы для выработки сведущих технически и практически с полицейским делом чинов и создавали бы надежные основные кадры полиции».

В этой связи Министерство внутренних дел обратило пристальное внимание на существующие учреждения подготовки полицейских кадров. Был поднят вопрос о профессиональном уровне руководителей полицейских подразделений, т. к. они вели занятия на курсах, в школах и должны были непосредственно обучать своих подчиненных. Указывалось, что это единственное средство формирования корпуса компетентных руководителей полицейских органов и средство преодоления протекционизма и волюнтаризма при их назначении и продвижении по службе.

Руководство Министерства внутренних дел обращало внимание и на профессиональную подготовку нижних чинов полиции. В «Букваре современного городского» говорилось, что «обязанность всякого полицейского должна состоять в приобретении знаний, благодаря которым он только и может принести пользу и продвинуться вперед по службе». В Санкт-Петербурге с городовыми и околоточными надзирателями участковых управлений два раза в неделю проводились занятия по служебной подготовке. Занятия с городовыми проводил старший помощник пристава, с околоточными надзирателями – пристав. Во время занятий им разъяснялись инструкции, распоряжения и постановления. В ходе занятий нижним чинам старались привить такие качества, как вежливость, сдержанность, твердость в своих действиях и правдивость в служебных докладах. С личным составом полицейских рот занятия проводились шесть раз в неделю. Для этих занятий специально составлялся и утверждался полицмейстером отделения пере-

чень предметов, таких как «самооборона; подача первоначальной помощи в несчастных случаях; грамотность (чтение и письмо); теоретическое изучение службы городского, приказы градоначальника, список начальствующих лиц; фехтование и действие холодным оружием; устройство, обращение и действие огнестрельного оружия»¹.

Губернские полицейские управления также испытывали потребность в подготовке различных видов полицейских сил, которую могли удовлетворить специальные полицейские школы. На местах, как правило, по инициативе губернатора и уездного полицейского начальства и с одобрения Министерства внутренних дел, стали создаваться разнообразные школы для обучения полицейских чинов. Особое распространение получили школы для полицейских урядников и стражников. К 1911 г. школы для подготовки урядников действовали в четырнадцати губерниях. В зависимости от объема учебной программы и степени общеобразовательного уровня слушателей курс обучения в различных школах продолжался от 1,5 до 6 месяцев. Программа обучения была составлена товарищем Санкт-Петербургского прокурора О. Г. Фрейнатом. Она предусматривала изучение общих сведений о законодательстве, о производстве дознания, предоставляла сведения о наиболее важных и часто совершаемых преступлениях².

В некоторых школах завершающая часть обучения имела несколько этапов, что повышало качество профессиональной подготовки. Так, в Воронежской школе урядников по окончании учебного цикла проводились комплексные учения по захвату предполагаемой шайки грабителей. Затем проводился строевой смотр и экзамены. Важность роли специальных учебных заведений в деле подготовки высокопрофессиональных кадров урядников была обозначена в циркуляре министра внутренних дел по Департаменту полиции за № 14532 от 7 мая 1913 г., в котором указывалось на необходимость учреждения по всей империи подобного рода полицейских школ.

В 1913 г. Министерство внутренних дел утвердило единую программу для школ и курсов полицейских урядников. Урядники

¹ *Кольцова М. В.* Профессиональная подготовка полицейских кадров Российской империи в период с 1907 г. до февраля 1917 г. (историко-правовое исследование): дис. ... канд. юрид. наук. Москва, 2005. С. 105.

² *Волков Н. Т.* Подробные правила поступления (лиц всех сословий), программы испытаний, инструкции и другие сведения для самоподготовки на все городские и уездные полицейские должности. Санкт-Петербург, 1912.

должны были изучать особенные части уголовного и уголовно-процессуального права, статьи и разделы различных уставов Свода законов, определявшие их административную и уголовно-процессуальную деятельность, а также нормативные акты МВД и постановления губернаторов. Специальная часть программы была отведена под изучение сыского дела, т. к. в сельской местности оперативно-розыскной деятельностью занимались именно урядники. В связи с учреждением уездной конно-полицейской стражи в 1903 г. стали открываться школы полицейской стражи. Серьезное внимание уделялось профессиональной подготовке и других категорий полицейских чиновников. В частности, 4 марта 1911 г. в Брест-Литовске при городском полицейском управлении была открыта школа городовых, 2 января 1912 г. подобная школа была открыта в Екатеринославе. Также в Екатеринославе существовали курсы околоточных надзирателей с 6 месячной программой обучения. Школа околоточных надзирателей была организована в Ростове-на-Дону при городском полицейском управлении. Курс данного учебного заведения был рассчитан на три месяца и подготовлен с учетом местных условий жизни.

Тем не менее существовавшие полицейские школы не удовлетворяли полностью потребность в грамотных специалистах. В связи с этим стали учреждаться специальные курсы. Они состояли в ведении Министерства внутренних дел, а организовывались, как правило, при школах полиции и резервах, при губернских правлениях и градоначальствах. Срок обучения на курсах был непродолжительным. Группы слушателей набирались немногочисленные, а учеба совмещалась со служебной деятельностью. Такая постановка учебного процесса требовала гораздо меньше материальных средств, позволяла охватить специальным образованием значительно больше классных и нижних чинов, расширить спектр профессиональной подготовки по различным видам полицейской деятельности.

Таким образом, процесс профессиональной подготовки кадров полиции в конце XIX – начале XX вв. претерпел значительные изменения. Это было связано с тем, что полиция стала комплектоваться на основе принципа вольного найма, и у руководства появилась возможность отбора для службы в полицию лиц, наиболее отвечающих конкретным условиям вакантной должности. Была увеличена сеть учебных заведений, утверждены программы обучения.

В структуре МВД того времени не существовало подразделения, руководившего подготовкой кадров. Местное начальство в лице

губернаторов и полицмейстеров действовало в этом вопросе самостоятельно, организуя обучение подчиненных по своему усмотрению.

Первые шаги в этом направлении начали делаться в конце XIX – начале XX вв. организацией различных школ и курсов для полицейских чинов среднего и нижнего звена органов внутренних дел. В то же время большое внимание уделялось нравственному воспитанию служащих полиции. Это в некоторой степени должно было компенсировать недостатки профессиональной подготовки, а также рассматривалось как средство повышения эффективности полицейской службы.

Здесь следует отметить, что в российской полиции существовало два уровня образования. Образование первого уровня имели лица, занимавшие руководящие посты в МВД, в Департаменте полиции, губернских, уездных и городских полицейских органах (полицейстеры крупных губернских городов, градоначальники столиц и уездные исправники)¹.

Все они имели высшее образование, либо юридическое, либо военное. Мы не будем останавливаться на этом уровне, отметим лишь, что русская высшая школа давала блестящее образование и по праву считалась одной из лучших в мире.

Второй уровень образования, сугубо полицейский, имели чины полиции среднего и нижнего звена – это урядники, приставы, околоточные надзиратели, городовые. Для них создавались специальные школы и курсы, причем в конце первого – начале второго десятилетия XX в. для части этих школ были утверждены единые программы.

2.1. Школа для полицейских урядников XIX века

Первая школа для полицейских урядников открылась еще в 1880 г. в Перми. В ней устанавливался трехмесячный срок обучения слушателей. Шестидневная учебная неделя в школе делилась на отработку теоретических и практических вопросов. Три дня в неделю слушатели изучали законоведение, уставы, порядок производства дознания и организацию расследования преступлений. Оставшиеся три дня отводились на практические занятия, которые проходили в уездном полицейском управлении, канцелярии губернатора и в губернском суде. Аналогично осуществлялся процесс обучения в школах полицейских урядников, действовавших в других губерниях.

¹ История российской полиции: учебное пособие. Иркутск, 1988.

Одной из старейших уряднических школ была Архангельская с двухмесячным сроком обучения. Она открылась в 1889 г. согласно циркулярному распоряжению министра внутренних дел № 3153 от 28 июля 1887 г. Инициатива губернских правлений сыграла решающую роль в организации полицейских школ для урядников, созданных: в 1906 г. – в Уфимской губернии; в 1908 г. – в Самаре, Новгороде, Владимире; в 1909 г. – в Эстляндской губернии, Воронеже, Смоленске.

К 1911 г. школы для подготовки урядников действовали в 14 губерниях: Архангельской, Бессарабской, Владимирской, Воронежской, Гродненской, Костромской, Курляндской, Новгородской, Пермской, Псковской, Самарской, Ставропольской. Все они объединены были одной общей целью – организовать обучение и выпустить профессионально подготовленных чиновников для замещения должностей урядников в полицейских подразделениях губерний.

В зависимости от объема учебной программы, степени общеобразовательного уровня слушателей курс обучения в различных школах продолжался от полутора до шести месяцев. Несмотря на отсутствие организованного единства в обучении полицейских, были, конечно, общие черты, вытекавшие из общности задач полицейских органов.

Общим было и то, что в каждой губернии и каждом большом городе обучением полицейских занимались их прямые начальники, по приказу которых открывались школы и различные курсы, причем чаще всего именно руководители полицейских органов писали для этих школ учебные пособия. Только в 1913 г. МВД разработало и утвердило единую программу для всех школ полицейских урядников.

Важность роли специальных учебных заведений в деле подготовки высокопрофессиональных кадров урядников была обозначена в циркуляре министра внутренних дел по Департаменту полиции за № 14532 от 7 мая 1913 г., в котором указывалось на необходимость учреждения по всей империи разделов – правового и специального. Урядники изучали особенные части уголовного и уголовно-процессуального права.

Особое внимание уделялось подготовке служащих сельской полиции. Это было вызвано тем, что аграрная реформа, приводившая к социальному расслоению в деревне, разрушавшая сельскую общину, выполнявшую и функции социального контроля за своими членами, потребовала укрепления сельской полиции, улучшения подготовки ее служащих.

2.2. Школы полицейской стражи

Основой полицейских сил в сельской местности были стражники уездной стражи, образованной в 1903 г. «для охраны благочиния, общего спокойствия и порядка в местностях, подведомственных уездной полиции» в 46 губерниях на основании Закона «Об учреждении полицейской стражи» и формировавшейся из бывших солдат и унтер-офицеров¹.

Учреждение полицейской стражи вызвало необходимость специальной подготовки новой категории служащих полиции. В этих целях создавались школы полицейской стражи. Особенно активно школы полицейской стражи развивались в 1907–1914 гг. В это время открываются учебные заведения для стражников в Саратове, Ломжинске, Седлеце, Плоцке, Петергофе, Пензе, Симферополе и Казани.

Комплектование школ велось по территориальному признаку за счет лиц, желавших служить в уездной полицейской страже. К кандидатам при поступлении в школы предъявлялись, как правило, следующие требования: возраст от двадцати пяти до сорока лет; русское подданство; достаточный рост; представительная внешность; здоровое, сильное телосложение.

Предпочтением при приеме пользовались нижние воинские чины, уволенные в запас и отставку, лица православного вероисповедания. Все кандидаты при поступлении подвергались медицинскому осмотру. Лица, удовлетворявшие вышеперечисленным условиям, выдержав вступительный экзамен, принимались в школу и давали подписку об обязательстве прослужить не менее года в уездной полицейской страже губернии по окончании школы, а также в том, что будут беспрекословно подчиняться всем установленным правилам школы и исполнять все приказания в течение прохождения курса.

2.3. Ограничения при приеме в полицейскую школу

Существовали и определенные ограничения при приеме в полицейскую школу. Так, не могли быть приняты: лица, находящиеся под судом или следствием, а также понесшие наказание за преступные деяния, влекущие за собой тюремное заключение или другое более строгое наказание; низшие чины запаса, которые во время прохождения действительной службы в войсках состояли в разряде штрафованных; объявленные несостоятельными долж-

¹ Кожевина М. А. Милицейское образование в Советской России: организация и правовое регулирование (1918–1991 гг.). Москва, 2005.

никами; состоящие под опекой за расточительство; подвергшиеся в течение двух последних лет телесным наказаниям по приговору волостных судов; лица еврейской национальности; исключенные из службы по суду, из духовного ведомства за порочное поведение или из среды иного общества по их приговорам.

В столицах и крупных губернских городах существовали резервы полиции или сверхштатные команды нижних чинов, которые по мере необходимости заполняли вакантные места городских и околоточных надзирателей городской полиции. При этих резервах создавались школы, работавшие одновременно по двум программам – для городских и для классных чинов (околоточных надзирателей и приставов)¹.

Кандидаты на должности городских обучались две недели, а на должности околоточных и приставов – один месяц. Автор отчета о школе при полицейском резерве Санкт-Петербурга, признавая, что обучить классных чинов за один месяц – довольно трудная задача, пишет, что это был, в своем роде, специально-полицейский университет. Программа обучения классных чинов была насыщенной и сложной. Кроме изучения законов, определявших права и обязанности полиции, и инструкций МВД, они должны были хорошо усвоить обязательные постановления и приказы градоначальника (десятки томов), обязательные постановления городской думы и порядок полицейского делопроизводства. В программу входила также криминалистика, при изучении которой отдельным курсом преподавалась антропометрия, дактилоскопия и судебная фотография. В обучении широко использовался принцип наглядности.

При изучении, например, уставов казенного управления, в число которых входили Санитарный и Пожарный уставы, слушателям школы демонстрировались макеты выгребных и помойных ям, бань, дровяных складов, конюшен, дождевых труб, ограждений крыш, меблированных комнат. Конечно, до университетского уровня полицейской школе было далеко. Одного месяца не могло хватить на систематическое и полное изучение хотя бы Устава уголовного судопроизводства, содержавшего более двух тысяч статей. Поэтому законодательство изучалось выборочно, т. е. та его часть, которая имела непосредственное отношение к работе полиции. Это, однако, не означает, что объем изучавшегося нормативного материала был небольшим. Широта функций полиции в то время требовала от будущих околоточных и приставов широких познаний: от поряд-

¹ *Кожеева М. А.* Указ. соч.

ка действий в случае нарушения правил производства и продажи церковных свечей, до порядка производства дознаний по государственным преступлениям.

2.4. Обучение городских

Обучение городских имело сугубо практическую направленность. Это достигалось тем, что после двухнедельного курса и соответствующего экзамена начинающие городские не сразу назначались на вакантные должности, а продолжали в течение некоторого времени службу в резерве¹. Личный состав резерва находился на казарменном положении и регулярно нес патрульно-постовую службу, причем чины резерва назначались в наряд с опытными городскими.

Что касается теоретического обучения городских, то его условно можно разделить на воспитательную и прикладную части. Во-первых, слушателям разъяснялся смысл полицейской службы и прививались элементарные культурные навыки. Интересный пример: в классе для городских Санкт-Петербургского полицейского резерва висела надпись, запрещающая плевать на пол. Такие же надписи и плевательницы под ними находились на всех лестничных площадках резерва. Преподавались городским и правила вежливости при общении с лицами различных званий, а также внушалась необходимость трезвого образа жизни. Вторая часть обучения, непосредственно касавшаяся обязанностей городских, строилась по принципу «вопрос – ответ», причем здесь всегда разбирались случаи из практики.

При резерве существовал музей столичной полиции и градоначальства с многочисленными и разнообразными экспонатами. На проводившихся здесь занятиях будущих городских знакомили с историей Санкт-Петербургской полиции и наиболее «шумными» делами, в которых она проявила себя с лучшей стороны. Единой системы повышения квалификации полицейских в России не существовало, тем не менее вопросу этому уделялось большое внимание посредством изданий всевозможных справочников, полицейских словарей, сборников, практических сведений, инструкций и т. д.

Следует отметить, что чаще всего авторами этих изданий были начальники уездной и городской полиции, которые сами избирали форму и объем таких пособий. В качестве примера можно привести «Настольный полицейский словарь», в котором разъяснялись

¹ Кожеева М. А. Указ. соч.

различные понятия, касавшиеся работы полиции, а также указывалось, что делать полицейскому в различных случаях.

Все рекомендации были снабжены ссылками на статьи законов, приказы и инструкции МВД. От полицейских чинов не скрывали и трудности службы: «Нигде нельзя так легко потерять место и остаться с семьей без куска хлеба, как в полиции, и в то же время ни в какой другой должности не приходится испытывать столько тревог, волнений и отступлений от правильного образа жизни, отражающихся на состоянии здоровья и делающих человека неспособным к труду после 10–15 лет службы».

Отсюда определялись и требования к кандидатам на полицейские должности: полное физическое здоровье, безусловная трезвость, сдержанность. И в качестве дополнительных условий ставились безусловная честность, наблюдательность, быстрая сообразительность, неумная энергия. Как важные факторы деятельности полиции отмечались солидарность полицейских, их взаимопомощь.

2.5. Профессиональная подготовка и воспитание полицейских

Вопросы профессиональной подготовки и воспитания полицейских широко освещались в специализированном журнале «Вестник полиции», выходившем с 1908 г.

В нем было несколько разделов, посвященных работе полицейских школ, курсов, где распространялся передовой опыт деятельности местных полицейских учреждений. Журнал затрагивал также отдельные социально-экономические, политические проблемы, в нем комментировались изменения в законодательстве, деятельности государственных учреждений, разбирались конкретные случаи правильных или неверных действий полиции в определенных ситуациях.

Журнал знакомил своих читателей с историей отечественной и деятельностью зарубежной полиции, пропагандировал достижения криминалистической науки. Почти в каждом номере помещались фотографии и биографии полицейских, погибших при исполнении служебных обязанностей.

С началом Великой Отечественной войны большое внимание со стороны партии и правительства уделялось подготовке кадров для российской милиции. На четвертый день войны, 26 июня 1941 г., Народный комиссариат внутренних дел СССР издал приказ «О перестройке работы учебных заведений НКВД СССР на период военного времени». В нем излагались мероприятия по перестройке деятельности школ милиции, выдви-

После окончания Великой Отечественной войны чрезвычайно острой оказалась проблема укомплектования милиции опытными, знающими свое дело, надежными кадрами¹. За годы войны советская милиция потеряла многих своих лучших работников, и в первые послевоенные годы почти повсеместно наблюдался значительный некомплект личного состава. Для выхода из создавшегося положения были приняты меры к направлению на службу в милицию бывших партизан, красноармейцев, передовых рабочих, колхозников.

Интенсивное комплектование милиции требовало особого внимания к организации профессиональной подготовки личного состава. «Работать и учиться, учиться и работать» – таков девиз тех лет. В органах милиции комплектовались учебные группы с учетом служебно-отраслевой специфики. Единая 140-часовая программа обучения включала идеологическую (марксистско-ленинскую), оперативно-служебную, строевую и огневую подготовку.

Одновременно расширялась сеть ведомственных средних специальных и высших учебных заведений, организовывалась учеба личного состава в гражданских учебных заведениях страны. Большая роль в подготовке кадров отводилась криминалистическим музеям, выполнявшим роль научных и учебно-методических центров. До 1947 г. их было только три: в Москве, Ленинграде и Свердловске. На Украине, в Таджикистане, Башкирии, в Ивановской, Новосибирской и Саратовской областях имелись криминалистические уголки. Учитывая большую роль музеев для повышения оперативно-служебного мастерства, Главное управление милиции МВД СССР в апреле 1947 г. приняло решение о создании криминалистических музеев во всех республиканских, областных и краевых управлениях милиции. Для этих целей были выделены довольно значительные для того трудного времени средства, что позволило уже в 1947 г. открыть еще 12 таких музеев. На базе криминалистических музеев проводились занятия с оперативным составом управлений милиций и работниками периферийных органов, что способствовало повышению их профессионального мастерства, позволяло не только обобщать, но и активно пропагандировать передовой опыт борьбы с преступностью.

Начало следующего этапа в развитии системы милицейского образования было ознаменовано созданием ряда высших учебных заведений. В 1950-е гг. Высшая школа МВД СССР была единственным учебным заведением в системе МВД СССР, где

¹ История развития МВД России: учебно-справочное пособие в схемах и комментариях / под. ред. А. И. Смирного. Москва: ИМЦ ГУК МВД России, 2002. 184 с.

выпускникам выдавался диплом с присвоением высшей квалификации юриста. В марте 1957 г. при Высшей школе была открыта адъюнктура по специальностям: административное право, исправительно-трудовое право, уголовный процесс и криминалистика. Так было положено начало развитию «милицейской» науки¹.

В последующие десятилетия сеть высших учебных заведений значительно расширилась. 2 июня 1965 г. постановлением Совета Министров СССР была создана Омская высшая школа милиции, а 8 января 1966 г. Совет Министров СССР принял решение об организации высшей следственной школы при Министерстве охраны общественного порядка РСФСР. Открытие Высшей следственной школы можно считать началом углубленной специализации учебных заведений в подготовке кадров для милиции. К концу советского периода определились основные источники пополнения органов внутренних дел СССР узкими специалистами. Подготовку руководящих кадров ОВД осуществляла Высшая школа, преобразованная в Академию МВД СССР. Специалистов для уголовного розыска готовили Омская высшая, Елабужская и Львовская средние специальные школы милиции. В пяти высших и 21 средней специальной школах были созданы отделения по подготовке кадров для уголовного розыска. Работников для аппаратов БХСС готовили Горьковская высшая школа МВД СССР и Новосибирская средняя специальная школа милиции, в двух высших и в 21 средней специальной школах милиции были созданы отделения по данной специальности. Кадры для следственных аппаратов, кроме Высшей следственной школы, готовили в четырех высших и одной средней школах милиции, по межведомственному плану – следователей и криминалистов в четырех юридических институтах и на 39 юридических факультетах университетов. Для органов ГАИ подготовку осуществляли три средние школы милиции на специальных отделениях и по межведомственному договору – Московский автодорожный институт, для транспортной милиции – в двух вузах МВД и одной средней специальной школе милиции со специализацией на последнем курсе обучения. Таким образом, была создана многопрофильная система переподготовки и повышения квалификации профессорско-преподавательского состава.

С реорганизацией школ милиции в средние и высшие юридические учебные заведения система милицкого образования становилась полноценной частью государственной системы профессионального образования. Милицеская школа вбирала ее черты, формы организации учебного процесса. Происходила уни-

¹ Кожеева М. А. Указ. соч.

версализация образовательной деятельности, принципы функционирования ведомственных учебных заведений соизмерялись с требованиями, предъявляемыми к государственной профессиональной школе. Введение специализации учебных заведений МВД СССР происходило с учетом постановления Госкомитета Совета Министров СССР о науке и технике от 28 июля 1972 г., утвердившего квалификацию юриста, включающую 18 специальностей, объединенных в 10 групп (шифры 12.00.01, 12.00.10).

Рассматриваемый этап в истории милицейской школы можно считать качественно новой ступенью в ее развитии. Условия, в которых существовала система органов внутренних дел, сформировали потребность иметь юридически образованный кадровый корпус. В связи с этим изменился статус ведущего звена системы профессиональной подготовки кадров милиции – школ милиции, была создана сеть средних специальных и высших учебных заведений юридического профиля, что предопределило судьбу профессиональной школы Министерства внутренних дел – она становится полноценной частью государственной системы профессионального образования. Правотворческая деятельность внутри ведомства стала определяться принципами правового регулирования государственного среднего специального и высшего образования. Унификация образовательной деятельности школ милиции ускорила интеграционные процессы самого милицейского образования в государственную систему, одновременно позволила выделиться ему в самостоятельную отрасль профессионального образования, включающую ведущие компоненты, характеризующие образовательную систему. Заняв свою нишу в государственном юридическом образовании, милицейская школа сумела противостоять внутриведомственным структурным и организационным переменам, смогла сохранить относительную стабильность и развитие в постсоветский период.

Современная система профессионального образования милиции во многом переняла сложившиеся ранее структурные компоненты, фактически являясь преемницей советской системы милицейского образования. Это одна из крупных и многопрофильных среди аналогичных систем федеральных органов исполнительной власти, она включает раннюю профессиональную ориентацию молодежи на службу в органах внутренних дел (суворовские военные училища МВД России, лицеи, колледжи, классы с углубленной правовой и физической подготовкой); специальное первоначальное обучение впервые принятых на службу сотрудников органов внутренних дел; подготовку специалистов с высшим и средним

специальным профессиональным образованием; дополнительное профессиональное образование и послевузовское профессиональное образование (адъюнктуры и докторантуры вузов и ВНИИ МВД России, а также гражданских вузов и академических институтов); профессиональную служебную и физическую подготовку (непосредственно в органах и подразделениях внутренних дел).

В настоящее время указанная система профессиональной подготовки и образования – самостоятельная структура внутри ведомства и одновременно подсистема государственной системы профессионального образования. Как образовательная система она имеет свою архитектуру и принципы функционирования, связана с другими социальными институтами, занимает свою нишу в общественных отношениях и выполняет определенную роль в общественном развитии. Она не только реализует историческую функцию передачи имеющегося социального опыта, опыта обучения и воспитания профессионала, но и сама находится в развитии, берет на себя миссию порождения нового знания, активного формирования идеалов, духовных ценностей и нравственных норм.

Благодаря сложившейся правовой политике в области профессионального образования (согласно Закону «Об образовании» эта область является приоритетной) ведомственная профессиональная школа в современных условиях в рамках государственной системы образования выполняет свою основную функцию – подготовку высококвалифицированных юридических и специальных кадров для органов внутренних дел Российской Федерации¹.

§ 3. Правовые и организационные основы прохождения государственной службы в органах внутренних дел Российской Федерации

Развитие современных органов внутренних дел Российской Федерации на сегодняшний день полностью отражает процессы и преобразования, происходящие в государственном механизме Российской Федерации.

В своих трудах многие ученые определили место и роль органов внутренних дел в системе государственного механизма, указав на то, что государственную жизнедеятельность, не связанную с дипломатиче-

¹ Кожеева М. А. Профессиональное образование в истории российской полиции (1718 – начало 2000-х годов) // Научный вестник Омской академии МВД России. 2018. № 1 (68). С. 44–45.

ской, частично военной, экономической, транспортной сферами и связью, можно отнести к системе внутренних дел.

Преобразования в течение последних двух десятилетий в системе государственного механизма Российской Федерации потребовали проведения мероприятий, направленных на реформирование системы органов внутренних дел Российской Федерации, в первую очередь модернизируя системы нормативно-правового обеспечения прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации. Отправной точкой начала модернизации системы органов внутренних дел Российской Федерации послужили указы Президента Российской Федерации от 24 декабря 2009 г. № 1468 «О мерах по совершенствованию деятельности органов внутренних дел Российской Федерации»¹ и от 18 февраля 2010 г. № 208 «О некоторых мерах по реформированию Министерства внутренних дел Российской Федерации»².

Реформирование органов внутренних дел в 2011 г. было обусловлено объективными факторами:

1. Исключение несвойственных функций.
2. Совершенствование обеспечения защиты населения, общества, государства от преступных посягательств с учетом современных политических процессов явлений, тенденций.

В своих поручениях Президент Российской Федерации В. В. Путин обозначил основную цель модернизации Министерства внутренних дел Российской Федерации – создание профессиональной полиции, отвечающей потребностям общества и государства.

В 2016 г. в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 5 апреля 2016 г. № 157 «Вопросы Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации»³ внутренние войска Министерства внутренних дел Российской Федерации были преобразованы в войска национальной гвардии Российской Федерации.

В том же году Указом Президента Российской Федерации от 5 апреля 2016 г. № 156 «О совершенствовании государственного управления в сфере контроля за оборотом наркотических средств,

¹ О мерах по совершенствованию деятельности органов внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 24 декабря 2009 г. № 1468 // СЗ РФ. 2009. № 52 (ч. 1). Ст. 6536.

² О некоторых мерах по реформированию Министерства внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 18 февраля 2010 г. № 208 // СЗ РФ. 2010. № 8. Ст. 839.

³ Вопросы Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 5 апреля 2016 г. № 157 // СЗ РФ. 2016. № 15. Ст. 2072.

психотропных веществ и их прекурсоров и в сфере миграции»¹ были упразднены Федеральная служба Российской Федерации по контролю за оборотом наркотиков и Федеральная миграционная служба, и функции переданы Министерству внутренних дел Российской Федерации.

В значительной степени преобразования нацелены на сохранение кадрового ядра, повышение профессионализма и улучшение кадрового потенциала ведомства.

Отметим, что МВД России является особым органом власти, наделенным специальными полномочиями, направленными на защиту прав и свобод человека и гражданина, также МВД России является масштабной организацией, где проходят службу разные люди: сотрудники органов внутренних дел, федеральные государственные гражданские служащие, работники. На данном факте заострил свое внимание Президент Российской Федерации В. В. Путин, выступая на расширенном заседании коллегии Генеральной прокуратуры, и призвал реагировать на правонарушения самих органов правопорядка «профессионально, вовремя, жестко избавляться от людей, совершивших какой-то проступок, занимаясь кадрами более настойчиво, все вычищать и двигаться дальше»².

Постоянная заинтересованность государства в эффективном функционировании государственных и общественных институтов, в обеспечении личной безопасности граждан, в укреплении законности и правопорядка в стране оказывает влияние и на работу с личным составом органов внутренних дел Российской Федерации.

В настоящее время каждый аспект работы с личным составом закреплен законодательными и нормативными правовыми актами.

Основной правового регулирования правоотношений, связанных со службой в органах внутренних дел, является Конституция Российской Федерации³. Ст. 2 Конституции провозглашает, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью. Признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина – обязанность государства.

¹ О совершенствовании государственного управления в сфере контроля за оборотом наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров и в сфере миграции: Указ Президента Российской Федерации от 5 апреля 2016 г. № 156 // СЗ РФ. 2016. № 15. Ст. 2071.

² Расширенное заседание Генеральной прокуратуры 5 марта 2013 года. URL: <http://news.kremlin.ru/news/17631/print> (дата обращения: 20.06.2014).

³ Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г. [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 30.05.2021).

Пункт 2 ст. 6 гласит, что каждый гражданин Российской Федерации обладает на ее территории всеми правами и свободами и несет равные обязанности, предусмотренные Конституцией Российской Федерации.

В ст. 17 признаются и гарантируются права и свободы человека и гражданина согласно общепризнанным принципам и нормам международного права и в соответствии с настоящей Конституцией. Основные права и свободы человека неотчуждаемы и принадлежат каждому от рождения. Осуществление прав и свобод человека и гражданина не должно нарушать права и свободы других лиц.

Статья 37 гарантирует каждому право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию.

В ст. 39 каждому гарантируется социальное обеспечение по возрасту, в случае болезни, инвалидности, потери кормильца, для воспитания детей и в иных случаях, установленных законом. Государственные пенсии и социальные пособия устанавливаются законом.

В ст. 41 указано, что каждый имеет право на охрану здоровья и медицинскую помощь. Медицинская помощь в государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения оказывается гражданам бесплатно за счет средств соответствующего бюджета, страховых взносов, других поступлений.

Статья 43 дает каждому право на образование.

Однако в п. 3 ст. 55 сказано, что права и свободы человека и гражданина могут быть ограничены федеральным законом только в той мере, в какой это необходимо в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства.

Федеральным законом от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»¹ урегулированы вопросы государственной службы на территории Российской Федерации. В данном нормативном правовом акте в ст. 1 дано понятие государственной службы как профессиональной служебной деятельности граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий: Российской Федерации; федеральных органов государственной власти, иных федеральных государственных органов; субъектов Российской Федерации; органов государственной власти субъектов Российской Федерации, иных государственных

¹ О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // СЗ РФ. 2003. № 22. Ст. 2063.

органов субъектов Российской Федерации; лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов; лиц, замещающих должности, устанавливаемые конституциями, уставами, законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации; федеральных территорий; органов публичной власти федеральных территорий; лиц, замещающих в федеральной территории должности, устанавливаемые федеральными законами и указами Президента Российской Федерации, а также уставом федеральной территории для непосредственного исполнения полномочий органов публичной власти федеральной территории.

Также в ст. 2 представлена система государственной службы:

- государственная гражданская служба;
- военная служба;
- государственная служба иных видов.

В ст. 3 регламентированы основные принципы построения и функционирования системы государственной службы на территории Российской Федерации.

Основным нормативным правовым актом, регламентирующим вопросы назначения, основные направления деятельности, организацию полиции, является ФЗ «О полиции», который конкретизирует принципы деятельности полиции, такие как соблюдение и уважение прав и свобод человека и гражданина, законность и беспристрастность и т. д.; обязанности и права полиции: обеспечивать безопасность граждан и общественный порядок на улицах, площадях, стадионах, в скверах, парках, на транспортных магистралях, вокзалах, в аэропортах, морских и речных портах и других общественных местах; принимать при чрезвычайных ситуациях неотложные меры по спасению граждан, охране имущества, оставшегося без присмотра, содействовать в этих условиях бесперебойной работе спасательных служб; обеспечивать общественный порядок при проведении карантинных мероприятий во время эпидемий и эпизодов и т. д.

Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»¹

¹ О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ // СЗ РФ. 2011. № 49 (ч. 1). Ст. 7020.

(далее – Закон о службе) регулирует правоотношения, связанные с поступлением на службу в органы внутренних дел, ее прохождением и прекращением, а также с определением правового положения (статуса) сотрудника органов внутренних дел, в указанном нормативном правовом акте закреплены принципы службы в органах внутренних дел, должности в органах внутренних дел и специальные звания, квалификационные требования к должностям в органах внутренних дел Российской Федерации.

Не менее важным для каждого сотрудника органов внутренних дел является Федеральный закон от 19 июля 2011 г. № 247-ФЗ «О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»¹, который регулирует отношения, связанные с денежным довольствием и пенсионным обеспечением сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, обеспечением жилыми помещениями, медицинским обеспечением сотрудников, граждан Российской Федерации, уволенных со службы в органах внутренних дел, членов их семей и лиц, находящихся (находившихся) на их иждивении, а также с предоставлением им иных социальных гарантий.

Одним из основных нормативных правовых актов, регулирующих вопросы прохождения службы в органах внутренних дел, является Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»². В указанном федеральном законе устанавливаются основные принципы противодействия коррупции, правовые и организационные основы предупреждения коррупции и борьбы с ней, минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений.

Основными направлениями деятельности государственных органов по повышению эффективности противодействия коррупции являются:

1) создание механизма взаимодействия правоохранительных и иных государственных органов с общественными и парламентскими комиссиями по вопросам противодействия коррупции, а также с гражданами и институтами гражданского общества;

2) введение антикоррупционных стандартов, т. е. установление для соответствующей области деятельности единой системы запре-

¹ О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 19 июля 2011 г. № 247-ФЗ // СЗ РФ. 2020. № 31 (ч. 1). Ст. 5007.

² О противодействии коррупции: Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // СЗ РФ. 2008. № 52 (ч. 1). Ст. 6228.

тов, ограничений и дозволений, обеспечивающих предупреждение коррупции в данной области;

3) совершенствование организации деятельности правоохранительных и контролирующих органов по противодействию коррупции;

4) повышение уровня оплаты труда и социальной защищенности государственных и муниципальных служащих;

5) повышение ответственности федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и их должностных лиц за непринятие мер по устранению причин коррупции.

Указом Президента Российской Федерации от 14 октября 2012 г. № 1377 «О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации»¹ установлено, что устав обязателен для исполнения сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации.

Устав определяет: сущность служебной дисциплины в органах внутренних дел Российской Федерации; обязанности сотрудников по соблюдению и поддержанию служебной дисциплины; обязанности и права руководителей (начальников) по поддержанию служебной дисциплины; обязательность исполнения приказов и распоряжений руководителя (начальника); порядок применения мер поощрения; порядок наложения и исполнения дисциплинарных взысканий; порядок учета мер поощрения и дисциплинарных взысканий; порядок обжалования дисциплинарных взысканий.

Указом Президента Российской Федерации от 21 декабря 2016 г. № 699 «Об утверждении Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации»² утверждаются: Положение о Министерстве внутренних дел Российской Федерации; Типовое положение о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации. В 2018 г. Указом Президента Российской Федерации от 6 ноября 2018 г. № 633 были внесены изменения в настоящий

¹ О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 14 октября 2012 г. № 1377 // СЗ РФ. 2012. № 43. Ст. 5808.

² Об утверждении Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 21 декабря 2016 г. № 699 // СЗ РФ. 2016. № 52 (ч. 5). Ст. 7614.

нормативный правовой акт, которые относятся к организации работы с личным составом в органах внутренних дел, в частности: организация морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел, организация социальной работы в органах внутренних дел и организация музейной и исторической работы в органах внутренних дел.

Отбор кандидатов на службу в органы внутренних дел Российской Федерации происходит в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 6 декабря 2012 г. № 1259 «Об утверждении Правил профессионального психологического отбора на службу в органы внутренних дел Российской Федерации»¹, которое утверждает правила профессионального психологического отбора на службу в органы внутренних дел Российской Федерации.

Профессиональный психологический отбор гражданина на службу осуществляется для определения способности указанного гражданина по своим личным и деловым качествам выполнять служебные обязанности сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации, а также для выявления факторов риска девиантного (общественно опасного) поведения.

В процессе психологического отбора проводится определение категорий профессиональной психологической пригодности кандидатов.

Определение категорий профессиональной пригодности осуществляется путем проведения психологических и психофизиологических исследований (обследований), тестирований, медицинских обследований (за исключением исследований (обследований), тестирования, указанных в ч. 6 ст. 17 Федерального закона «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» – «Граждане, поступающие на службу в органы внутренних дел, проходят в порядке, определяемом федеральным органом исполнительной власти в сфере внутренних дел, психофизиологические исследования (обследования), тестирование, направленные на выявление потребления без назначения врача наркотических средств или психотропных веществ и злоупотребления алкоголем или токсическими веществами»), в том числе с применением специализированных технических устройств, не наносящих ущерба жизни и здоровью людей и не причиняющих вреда окружающей среде, а также медицинских изделий.

¹ Об утверждении Правил профессионального психологического отбора на службу в органы внутренних дел Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации от 6 декабря 2012 г. № 1259 // СЗ РФ. 2012. № 50 (ч. 6). Ст. 7075.

Критериями определения категорий профессиональной пригодности являются уровень развития личных и деловых качеств кандидатов, необходимых для выполнения служебных обязанностей сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации, наличие или отсутствие факторов риска.

Особое место в правовом регулировании прохождения службы в органах внутренних дел играют нормативные правовые акты МВД России.

Основным нормативным правовым актом МВД России, определяющим порядок прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации, является приказ МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50 «Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации»¹. В данном приказе регулируются вопросы:

- отбора граждан Российской Федерации на службу в органы внутренних дел Российской Федерации;
- оформления личного поручительства;
- организации индивидуального обучения стажера, изучения его личных и деловых качеств и оценка результатов индивидуального обучения стажера;
- назначения на должности рядового состава, младшего, среднего и старшего начальствующего состава;
- приведения к Присяге сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации;
- временного исполнения обязанностей;
- организации индивидуального обучения сотрудника, переведенного на вышестоящую, равнозначную или нижестоящую должность в органах внутренних дел, соответствующую иному функциональному предназначению либо направлению деятельности;
- присвоения специальных званий рядового состава, младшего, среднего и старшего начальствующего состава;
- должностные регламенты (должностные инструкции);
- аттестации;
- применения мер поощрения и наложение дисциплинарных взысканий;
- зачисления в распоряжение органов внутренних дел;
- служебного времени;
- предоставления отдельных видов отпусков;

¹ Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50.

- временного отстранения сотрудника от выполнения служебных обязанностей;
- представления сотрудников к увольнению со службы в органах внутренних дел и оформления документов, связанных с прекращением или расторжением контракта, увольнением со службы и исключением из реестра сотрудников;
- рассмотрения служебного спора в органах внутренних дел.

Особое место в обеспечении социальных гарантий сотрудникам органов внутренних дел отведено приказу МВД России от 31 марта 2021 г. «Об утверждении Порядка обеспечения денежным довольствием сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации». В Порядке обеспечения денежным довольствием сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации нормативно закреплены: должностные оклады и оклады по специальным званиям; ежемесячные дополнительные выплаты, премии за добросовестное выполнение служебных обязанностей, районные коэффициенты, коэффициенты за службу в высокогорных районах, в пустынных и безводных местностях, процентные надбавки за службу в районах Крайнего Севера, приравненных к ним местностях и других местностях с неблагоприятными климатическими или экологическими условиями, в том числе отдаленных, другие дополнительные выплаты.

Установлено понятие «денежное довольствие сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации», которое состоит из должностного оклада и оклада по специальному званию, которые составляют оклад денежного содержания, ежемесячных и иных дополнительных выплат.

Приказ МВД России от 14 сентября 2020 г. № 640 «Об утверждении Порядка присвоения, подтверждения квалификационного звания, снижения в квалификационном звании, лишения квалификационного звания и ведения учета сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, имеющих квалификационные звания»¹, регламентирует порядок присвоения, снижения и лишения квалификационных званий (рис. 1).

¹ Об утверждении Порядка присвоения, подтверждения квалификационного звания, снижения в квалификационном звании, лишения квалификационного звания и ведения учета сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, имеющих квалификационные звания: приказ МВД России от 14 сентября 2020 г. № 640.

Специалист третьего класса – стаж службы в органах внутренних дел не менее трех лет или стаж (опыт) работы по специальности не менее шести лет, успешно прошедшим испытания по всем видам профессиональной служебной и физической подготовки в соответствии с критериями для данного квалификационного звания; сотрудникам, имеющим ученую степень кандидата наук либо ученое звание доцента

Специалист второго класса – по истечении трех лет с момента присвоения квалификационного звания «специалист третьего класса», успешно прошедшим испытания; сотрудникам, имеющим ученую степень доктора наук либо ученое звание профессора; сотрудникам – призерам (заявившим третье место) заключительных этапов всероссийских конкурсов профессионального мастерства среди сотрудников на звание «Лучший по профессии»

Специалист первого класса – по истечении трех лет с момента присвоения квалификационного звания «специалист второго класса», успешно прошедшим испытания; сотрудникам, награжденным нагрудным знаком «Почетный сотрудник МВД»; сотрудникам – призерам (заявившим второе место) заключительных этапов всероссийских конкурсов профессионального мастерства

Мастер (высшее квалификационное звание) – по истечении трех лет с момента присвоения квалификационного звания «специалист первого класса», успешно прошедшим испытания; сотрудникам, замещающим должности высшего начальствующего состава; сотрудникам, имеющим почетные звания Российской Федерации, если функциональное предназначение замещаемой должности соответствует видам деятельности, учитываемым при присвоении почетного звания Российской Федерации; сотрудникам – победителям заключительных этапов всероссийских конкурсов профессионального мастерства

Рис. 1. Схема порядка присвоения квалификационных знаний

Приказом МВД России от 5 мая 2018 г. № 275 «Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации»¹

¹ Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 5 мая 2018 г. № 275.

утвержден Порядок организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации (рис. 2).

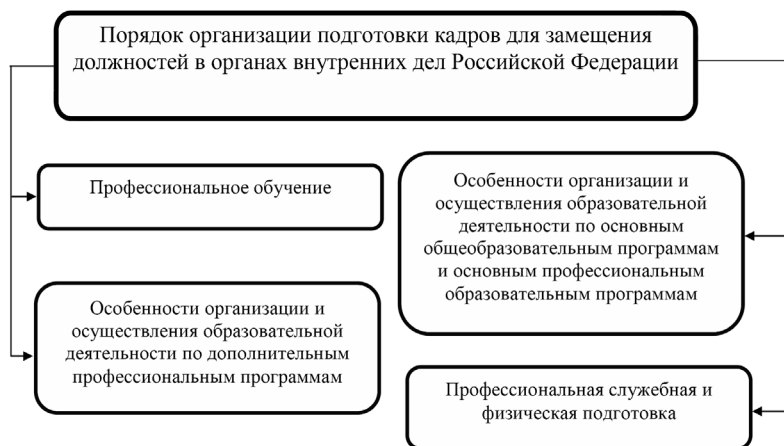


Рис. 2. Порядок организации подготовки кадров

Особое внимание в работе с личным составом органов внутренних дел Российской Федерации уделяется организации и проведению социальной работы в органах внутренних дел, отраженных в приказе МВД России от 27 апреля 2020 г. № 245 «Об утверждении Порядка организации социальной работы в органах внутренних дел Российской Федерации»¹.

В вышеуказанном приказе урегулированы вопросы взаимодействия по организации социальной работы в органах внутренних дел кадровых, медицинских, материально-технических, финансовых и правовых подразделений, также рассмотрены функции каждого из указанных подразделений.

В этом же приказе регламентированы мероприятия в случае гибели сотрудника вследствие увечья или иного повреждения здоровья, полученного в связи с выполнением служебных обязанностей, пропажи без вести при выполнении служебных обязанностей, а также в случае получения сотрудником увечья (ранения, травмы, контузии) при выполнении служебных обязанностей и организация и ведение учета членов семей погибших (умерших),

¹ Об утверждении Порядка организации социальной работы в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 27 апреля 2020 г. № 245.

пропавших без вести сотрудников и лиц, признанных инвалидами вследствие военной травмы, заболевания.

Отметим, что особое место в нормативном правовом регулировании работы с кадрами занимает Кодекс этики и служебного поведения сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, утвержденный приказом МВД России от 26 июня 2020 г. № 460¹ (рис. 3).

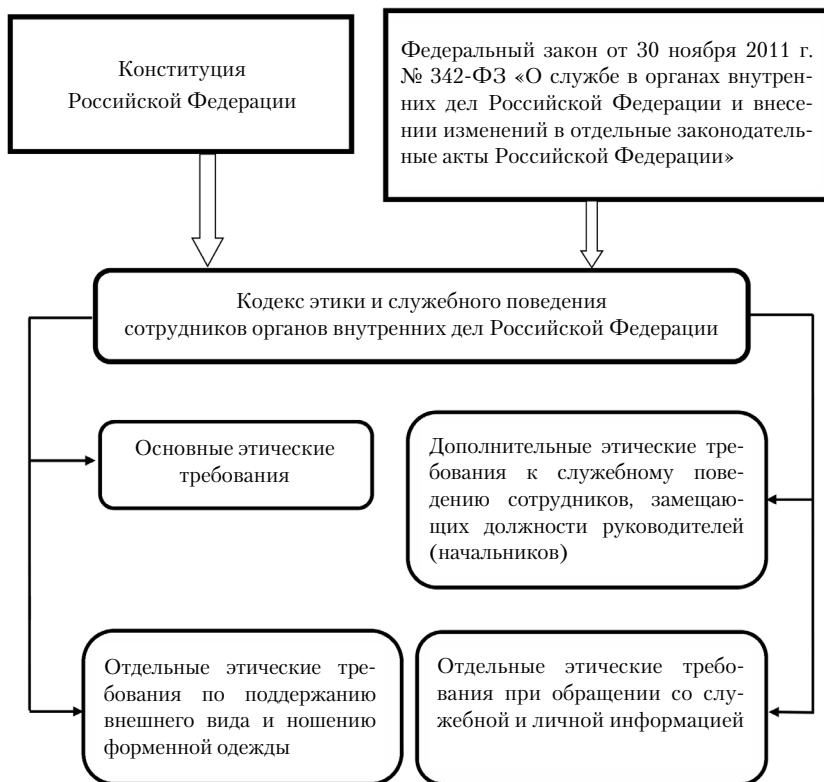


Рис. 3. Схема нормативного правового регулирования работы с кадрами

¹ Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 26 июня 2020 г. № 460.

Одной из приоритетных задач в управлении персоналом является формирование кадрового резерва для своевременного замещения руководящих должностей в органах внутренних дел Российской Федерации. Приказом МВД России от 12 января 2021 г. № 5 «Об утверждении Порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений»¹ урегулированы основные направления в организации и проведении работы по формированию кадрового резерва и оформлению включения сотрудников органов внутренних дел в кадровые резервы. В указанном приказе представлен полный список документов по изучению кандидата на включение в кадровый резерв, а также перечень случаев, позволяющих исключить сотрудника из кадрового резерва.

Особое место в органах внутренних дел отводится морально-психологическому обеспечению деятельности органов внутренних дел Российской Федерации. Порядок организации морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации, утвержденный приказом МВД России от 25 декабря 2020 г. № 900², выделил морально-психологическое обеспечение деятельности органов внутренних дел в особый вид управленческой деятельности руководителей всех рангов в органах внутренних дел, также в Порядке даны такие определения, как морально-психологическое состояние, морально-психологическая готовность личного состава к оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Российской Федерации, морально-психологическая устойчивость личного состава к влиянию психотравмирующих факторов и деструктивного информационно-психологического воздействия, социально-психологический климат в служебном коллективе, воспитательная работа, психологическая работа, социальная работа (рис. 4).

Отметим, что система работы с личным составом в органах внутренних дел Российской Федерации представляет собой единый механизм, направленный на формирование, интенсивное развитие и рациональное использование профессиональ-

¹ Об утверждении Порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений: приказ МВД России от 12 января 2021 г. № 5.

² Вопросы организации морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 25 декабря 2020 г. № 900.

ного кадрового состава органов внутренних дел Российской Федерации, для выполнения задач, стоящих перед Министерством внутренних дел Российской Федерации.



Рис. 4. Схема морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации

Следует констатировать тот факт, что на современном этапе развития Министерства внутренних дел Российской Федерации создана современная и подробно регламентирующая организационные и правовые основы системы работы с личным составом органов внутренних дел законодательная база.

Учитывая происходящие изменения в политической и социальной сферах нашей страны и с целью повышения уровня правового, социального статуса сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации, нормативная правовая основа прохождения службы в органах внутренних дел продолжает изменяться и совершенствоваться.

§ 4. Организация работы с кадрами по замещению должностей в системе МВД России

Для современного российского государства характерна динамичность процедуры замещения кадров, обусловленная кардинальными изменениями на протяжении всего периода развития государства в социальной, экономической, политической сферах. Названные обстоятельства закономерно влекли за собой изменение требований к кандидатам на государственную службу, к проблеме совершенствования правовых механизмов замещения должности полицейского.

В целях разрешения задач, стоящих перед кадровыми подразделениями, и научного обоснования категориально-понятийного аппарата мы подвергаем осмыслению следующие термины: «должность», «государственная должность», «замещение должностей в органах внутренних дел», «замещение должности руководителя в органах внутренних дел», и научному сравнению с другими кадровыми понятиями, а именно: «назначение на должность», «нахождение в должности», «учреждение должности».

Генезис зарождения, формирования концепции и теоретических основ государственной должности позволяет вести речь о фундаментальном вкладе в разработку понятия «государственная должность», который внесли ученые-правоведы дореволюционной России, в их числе Б. Н. Чичерин и А. Д. Градовский¹. Они утверждали, что смысл и значение всех государственных установлений определяется идеей должности (*officium*), выражением которой выступают соответствующие учреждения.

Формируя понятие государственной должности, следует выделять два уровня: базовый (общий) и частный. Частный аспект по сравнению с базовым имеет узкое значение. Значительная роль в разработке базового определения «должность» принадлежит ученым-юристам советского периода В. М. Манохину, И. Н. Пахомову, Ю. А. Розенбауму². Классической признана дефиниция, предложен-

¹ Чичерин Б. Н. Курс государственной науки: в 3 ч. Москва, 1894. Ч. 1: Общее государственное право. С. 492; Градовский А. Д. Собрание сочинений: в 9 т. Санкт-Петербург, 1903. Т. 8: Начала русского государственного права, ч. II: Органы управления. С. 580.

² Манохин В. М. Советская государственная служба. Москва, 1966. С. 195; Пахомов И. Н. Основные вопросы государственной службы в советском административном праве: дис. ... д-ра юрид. наук. Ленинград, 1964; Розенбаум Ю. А. Формирование управленческих кадров. Социально-правовые аспекты / отв. ред. В. И. Ремнев. Москва, 1982. С. 230; Государственная служба как фактор укрепления целостности российского федеративного государства // Государство и право. 1999. № 4. С. 51–53.

ная В. М. Манохиным: «Государственно-служебная должность – это часть организационной структуры государственного органа (организации), обособленная и закреплённая в официальных документах (штатах, схемах должностных окладов и др.) с соответствующей частью компетенции государственного органа (организации), предоставляемой лицу – государственному служащему в целях ее практического осуществления»¹.

В современной юридической литературе сложилось несколько подходов к толкованию содержания более узкого по значению с базовым понятия «должность государственной службы». Так, А. А. Гришковец характеризует должность государственной гражданской службы как учреждаемое в законодательном порядке административно-бюджетное установление, по которому представитель государственного органа прописывает объем самостоятельно осуществляемых государственным служащим полномочий по реализации надлежащих функций государства, а также предлагает перечень дополнительных социальных гарантий². По мнению соискателя, в приведенной характеристике автор ставит акцент на государственно-финансовые признаки, что затеняет его юридическую природу и не отражает содержания.

В трудах ученых, которые занимаются разработкой понятия должности государственной службы, господствует точка зрения, согласно которой должность рассматривается как первичная единица той или иной структуры, в том числе и органа, реализующего правоохранительные функции³. В юридической литературе присутствуют и модификации названных определений, что дает возможность классифицировать наиболее типичные на основании общности характеристик. Так, большинство ученых, формулируя понятие «должность», делают акцент на организационной структуре государственной службы, с помощью которой обеспечивается функционирование системы федеральной государственной службы⁴. При этом некоторые авторы выделяют отдельные сущностные

¹ Манохин В. М. Советская государственная служба. Москва, 1966. С. 72.

² Гришковец А. А. Проблемы правового регулирования и организации государственной гражданской службы в Российской Федерации: дис. ... д-ра юрид. наук. Москва, 2004. С. 79.

³ Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации. Москва, 1996. С. 38.

⁴ Поляков А. В. Общая теория права. Проблемы интерпретации в контексте коммуникативного подхода: курс лекций. Санкт-Петербург, 2004. С. 86; Снектор А. А., Туманов Э. В. Научно-практический комментарий к Федеральному закону от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (постатейный). Москва, 2009. С. 192.

признаки должности. С позиции А. А. Демина, государственная служба возможна лишь как профессиональная деятельность личного состава государственных органов на государственной должности с властными полномочиями по реализации функций государства¹.

Государственная должность, как указывает Ю. Н. Старилов, может рассматриваться в «статустно-правовом смысле» и в «конкретно-функциональном смысле»². Автор отмечает, что должность, как правило, формируется на постоянной основе, т. е. для удовлетворения постоянной потребности государственной администрации в выполнении каких-либо функций и для решения поставленных задач. Непременное условие – способ замещения должности: назначение, конкурс, избрание, зачисление, согласно которому служащий вводится в штат государственной службы (служащих) и получает специальное звание, ранг, классный чин.

Другая группа ученых, определяя понятие должности государственной службы, всесторонне раскрывает его сущностные характеристики, делая акцент на порядке ее учреждения, наличии полномочий, ответственности, ресурсном обеспечении и др. Например, как указывают Б. Н. Габричидзе и А. Г. Чернявский, должность – это учрежденная в установленном порядке государственным органом (путем принятия коллегиального решения или единоличного распоряжения должностного лица) первичная структурная единица, которая отражает содержание и объем полномочий занимающего ее лица и финансируется за счет средств государственного бюджета³.

Значительный вклад в разработку рассматриваемой теоретической конструкции внесли А. И. Турчинов, И. П. Литвинов, В. Д. Граждан⁴. Резюмируя приведенные точки зрения, можно констатировать, что сущность категории «должность» заключается в том, что она представляет собой совокупность обязанностей, полномочий и ответственности. Несмотря на то, что подходы названных авторов носят общий характер по отношению ко всем видам государственной службы, полагаем справедливым мне-

¹ Демин А. А. Государственная служба: учебное пособие. Москва, 2010. С. 49.

² Старилов Ю. Н. Курс общего административного права: в 3 т. Москва, 2002. Т. 2: Государственная служба. Управленческие действия. С. 590.

³ Габричидзе Б. Н., Чернявский А. Г. Служебное право. Москва, 2006. С. 116.

⁴ Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. Москва, 1998. 272 с.; Литвинов И. П., Литвинов И. И., Меньчуков А. В. Стиль исполнения управленческой должности. Москва, 2003. 520 с.; Граждан В. Д. Государственная гражданская служба. Москва, 2005. С. 480.

ние Ю. Н. Старилова и его последователей¹, согласно которому на специфику службы в правоохранительных органах можно перенести основные и общие признаки, а также принципы государственной службы.

Как верно отмечает П. П. Сергун, «должность по организационному положению является начальным элементом структуры органа внутренних дел, но в общем плане это многогранное явление. Если обобщить все процедурные и функциональные проявления, связанные с должностью, то можно выделить четыре характеризующих ее периода: *учреждение, замещение, функционирование и ликвидация должности*»².

В целях формирования научно-категориального аппарата и определения понятия замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации представляется значимым рассмотреть каждый из названных периодов. Так, *учреждение должности* связано с необходимостью обоснования ее введения. Подготавливается проект общего статуса должности, где должны быть освещены вопросы социального, организационного и правового обеспечения. Для окончательного закрепления должности в нормативном правовом акте, которое осуществляется специально уполномоченным органом, также необходим должностной регламент (инструкция), подчеркивающий непосредственные права и обязанности сотрудника, а также его ответственность.

Замещение должности означает, что конкретное лицо принимается на должность при помощи определенного организационно-правового способа: выборности, назначения, зачисления, конкурса.

Период *функционирования должности* – это центральный момент, для целей которого происходит ее учреждение. Лицо, занимающее определенную должность, наделяется рядом полно-

¹ Старилов Ю. Н. Что происходит с институтом российской государственной службы? // Журнал российского права. 2004. № 9. С. 11–25; Старилов Ю. Н. Милицейская помощь в структуре административной деятельности милиции // Полицейское право. 2006. № 3. С. 41–49; Патрашко Е. Л. Государственная правоохранительная служба Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Москва, 2005. С. 25; Кондаков А. В. Предупреждение нарушений законности в правоохранительной деятельности милиции: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Саратов, 2006. С. 26; Артемьев А. М. Государственная правоохранительная служба: системные свойства, функции, правовое обеспечение: дис. ... д-ра юрид. наук. Москва, 2008. С. 411; Сумина Е. А. Организационное и правовое обеспечение формирования кадров органов внутренних дел Российской Федерации: дис. ... канд. юрид. наук. Москва, 2009. 279 с.

² Сергун П. П. Государственная служба в органах внутренних дел Российской Федерации: состояние и теория развития. Саратов, 2008. С. 32.

мочий. С этого момента происходит практическая реализация задач и функций органов и подразделений МВД России.

Последний характеризующий этап – это *ликвидация должности*, которая означает прекращение действия не только статуса должности, но и статуса сотрудника органов внутренних дел.

С учетом важности проведения сравнительного анализа категориально-понятийного аппарата, используемого в научных и нормативных правовых источниках, в части, касающейся замещения должностей в органах внутренних дел, на основе теоретического осмысления подбора и отбора кадров для замещения должностей нами проведен анализ основных подходов к понятиям «подбор кадров» и «отбор кадров» для замещения должностей, который возможно представить следующим образом:

– разграничение понятий «подбор кадров» и «отбор кадров»: признание процесса подбора кадров более широкой по значению категорией, включающей в себя ряд этапов, в том числе и отбор кадров (А. И. Турчинов, М. В. Артемова и др.);

– отождествление понятий «подбор кадров» и «отбор кадров», рассмотрение их в узком смысле – как изучение кандидатов, отбор более достойных претендентов (Дж. Иванцевич, Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев, А. А. Лобанов и др.).

По мнению А. И. Турчинова, отбор персонала – это «поиск людей на определенные должности, отвечающие установленным требованиям социального института, видов деятельности в сфере государственной службы», а подбор персонала имеет место, когда «осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности в сфере государственной службы с известными возможностями, накопленным профессиональным опытом, стажем, способностями человека»¹. Таким образом, с точки зрения А. И. Турчинова, процесс подбора – это поиск неопределенного круга лиц на определенные должности, а процесс отбора – рассмотрение конкретных кандидатов на неопределенные должности.

В известной мере такой подход разделяет М. В. Артемова, считая, что «подбор кадров представляет собой деятельность работодателя по предварительному отбору лиц для приема на работу, а отбор – процесс поиска, привлечения кадров, комплексного изучения их профессиональных и личных качеств, осуществляемый

¹ Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. Москва, 1998. С. 72; Турчинов А. И. Управление персоналом: учебник / под общ. ред. А. И. Турчинова. Москва: Изд-во РАГС, 2008. С. 29.

работодателем с целью выявления наиболее подходящего кандидата для предложения ему вакантной должности»¹. Следовательно, по мнению автора, подбор – более широкое по значению понятие по отношению к отбору кадров. И можно полагать, что процесс отбора кадров – это лишь один из этапов подбора кадров. С точки зрения социолога Е. В. Охотского, «отбор персонала на государственную службу представляет собой систему мероприятий, способствующих формированию такого состава государственных служащих, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам государственной службы»².

Несколько иного мнения придерживается И. К. Макарова, полагающая, что профессиональный отбор – это «комплекс управленческих мероприятий, благодаря которым организация (уполномоченное должностное лицо) из нескольких кандидатов на вакантную должность выбирает одного или нескольких наиболее соответствующих имеющимся профессионально-нравственным критериям»³. Поддерживая в целом позицию И. К. Макаровой относительно определения профессионального отбора как комплекса управленческих мероприятий, мы подмечаем, что в указанной формулировке из процесса отбора выпадает этап поиска кандидатов на вакантную должность.

Аналогичен и подход Дж. Иванцевича и А. А. Лобанова, согласно которому отбор – это «процесс, в котором организация (учреждение, предприятие) отбирает из перечня заявителей лицо или лиц, которые наиболее подходят под требования для вакантного места, при этом учитываются условия окружающей среды»⁴. Здесь, на наш взгляд, процесс отбора также трактуется учеными достаточно узко, не охватывая ряда существенных признаков.

Предпринятый нами анализ позволяет критически оценивать научный взгляд П. В. Журавлева и Ю. Г. Одегова, которые считают, что отбор – это лишь изучение кандидатов⁵. Очевидно, что такое содержание термина слишком узкое, оно не предусматрива-

¹ *Артемова М. В.* Проблемы правового регулирования подбора, использования профессионального обучения кадров в организации: дис. ... канд. юрид. наук. Москва, 2005. С. 45.

² *Охотский Е. В.* Управление персоналом государственной службы: учебно-методическое пособие / под ред. Е. В. Охотского. Москва, 1997. С. 113.

³ *Макарова И. К.* Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективно-го HR-менеджмента. Москва, 2007. С. 63.

⁴ *Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. Москва, 1993. С. 123.

⁵ *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом: учебное пособие для вузов. Москва, 1997. С. 79.

ет некоторые важные этапы в процессе отбора кадров, в частности, поиск кандидатов, их оценку и сопоставление качеств данных кандидатов с требованиями, обязательными для должности, на которую они претендуют.

Заслуживает внимания научная оценка термина «отбор кадров», предложенная И. Б. Дураковой и А. Я. Кибановым. Выявление сущности отбора при найме дает основание предполагать, что этот процесс, во-первых, предопределяет позитивное эволюционное развитие предприятия; во-вторых, сфокусирован в этих целях на оценивании пригодности кандидатов для вакантной должности; в-третьих, представляет собой концентрированное выражение «триады ожиданий»: личности, предприятия, общества¹.

Сравнительный анализ позволил выделить позиции известных ученых А. И. Турчинова, Л. М. Колодкина, Г. М. Мякишева и других², которые предлагают отбор персонала отличать от подбора персонала следующим образом: *в процессе отбора* для замещения определенных должностей происходит поиск кандидатов, отвечающих установленным требованиям социального института, видов деятельности, тогда как *при подборе кадров* осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности в сфере государственной службы с известными возможностями, накопленным профессиональным опытом, стажем, способностями человека.

Резюмируя изложенное, полагаем, что в кадроведении существуют два подхода к пониманию подбора и отбора кадров для замещения должностей, позволяющих как широко, с учетом основных сущностных характеристик трактовать эти понятия, так и узко, выделяя такой признак, как изучение кандидатов,

¹ Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для студентов вузов. Москва, 2005. С. 17.

² Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. Москва, 1998. 272 с.; Колодкин Л. М. Организационные и правовые основы работы с кадрами в органах внутренних дел. Москва: Академия МВД СССР, 1979. С. 432; Управление персоналом: курс лекций / под ред. Л. М. Колодкина. Москва, 2004. С. 184; Мякишев Г. М. Обеспечение организации персоналом. Москва: Академия управления МВД России, 2006. С. 110; Журавлева Г. Е. К проблеме организационного обеспечения замещения вакантных должностей органов внутренних дел Российской Федерации на конкурсной основе // Труды Академии управления МВД России. 2010. № 4. С. 11–16; Журавлева Г. Е. Правовое и организационное обеспечение приема на службу и замещения должностей в органах внутренних дел по конкурсу: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Москва, 2010. С. 11; Артемова М. В. Проблемы правового регулирования подбора, использования профессионального обучения кадров в организации: дис. ... канд. юрид. наук. Москва, 2005. 230 с.

отбор претендентов. Как отмечается, подбор кадров для замещения должностей необходимо рассматривать в широком значении как комплекс управленческих мероприятий, включающий в себя ряд этапов, в том числе и отбор кадров.

С точки зрения формирования категориально-понятийного аппарата определенный научный интерес представляет сравнительный анализ понятий «учреждение должности» и «нахождение в должности», различие которых состоит в следующем.

Во-первых, учреждение должности – это закрепление в правовом акте названия должности и ее целевого назначения. Данное действие находится в тесной взаимосвязи с внесением изменений в штатное расписание государственного органа (подразделения), негосударственной организации. Отсюда следует вывод, что учреждение должности – это организационно-управленческая процедура.

Во-вторых, нахождение в должности предполагает связь с юридическим фактом возникновения трудовых или служебных правоотношений, процедурой приема гражданина на работу, на службу в органы внутренних дел посредством определенного в управленческом акте (приказе) организационно-правового способа (назначения, проведения и прохождения претендентом конкурса, зачисления в образовательное учреждение и т. д.).

Анализ нормативных правовых актов по изучаемой проблематике позволил прийти к выводу о том, что законодательное закрепление организационно-правовой процедуры нахождения лица на определенной должности отсутствует. В связи с этим обосновывается целесообразность внесения соответствующих изменений в Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», указав, каким образом возможно нахождение лица на определенной должности: путем назначения, либо замещения в результате прохождения претендентом конкурса, либо зачисления в образовательное учреждение.

Законодателем используется еще один термин – «полномочия лица, замещающего государственную должность». В данном определении указываются лица, поступающие на службу на должности в органы внутренних дел с одновременным замещением должности государственного служащего¹.

¹ Пешкова О. А. Замещение должности в органах внутренних дел: проблемы правового регулирования // Труды Академии управления МВД России. 2014. № 3. С. 97.

В целях уточнения категориально-понятийного аппарата, используемого в научных и нормативных правовых источниках, наиболее важно определить значение понятия «замещение должности» и выявить его отличия от термина «замещение». Представляется, что взаимосвязь данных понятий можно охарактеризовать как соотношение общего и частного.

Для наиболее полного осмысления рассматриваемого термина следует обратиться к его лексическому толкованию. Так, в Толковом словаре русского языка термин «замещать» определяется как «назначить кого-нибудь на свободную должность»¹. Данная лексическая форма активно используется в терминологических конструкциях различных областей научных знаний (экономических, юридических и др.), анализ которых позволил выработать авторский подход к определению указанных категорий. В экономических словарях одним из значений термина «замещение» является исполнение должностных обязанностей одного лица другим лицом на период отпуска, командировки, болезни основного лица².

Если рассматривать характеристику замещения должности с позиций трудовых отношений, то это один из способов приобретения гражданином статуса работника в организации. В советский период замещение должности рассматривалось в трудовом праве как «исполнение обязанностей по должности временно отсутствующего работника, связанное с распределительной функцией»³. Необходимо подчеркнуть, что советское трудовое право использовало термин «замещение должности» только для категории руководящего состава, которая реализовывала в своей деятельности «распорядительную функцию».

Исследователи в сфере административного права полагают, что замещение должности в органах внутренних дел – это форма реализации административно-правового содержания данной должности, представляющей собой процессуальную деятельность уполномоченных государством руководителей органа внутренних дел по наделению гражданина на основаниях и в порядке, установленных федеральным законодательством, правовым статусом сотрудника в органах внутренних дел⁴. Другими словами, термин «замещение» идентифицируется с понятием «назначение».

¹ Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка. 27-е изд., испр. Москва, 2017. С. 182.

² Новый экономический словарь и юридический словарь. Москва, 2003. С. 237.

³ Юридический энциклопедический словарь. Москва: Советская энциклопедия, 1984. С. 105.

⁴ Зенцова Ю. А. Замещение должности правоохранительной службы в органах внутренних дел: дис. ... канд. юрид. наук. Москва, 2010. С. 74.

На основе ст. 22 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»¹ (далее – Закон о государственной гражданской службе) можно утверждать, что законодатель данное определение раскрывает в контексте начала гражданской службы, т. к. в указанной норме закреплено, что поступление гражданина на гражданскую службу для замещения должности гражданской службы или замещение гражданским служащим другой должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса, за рядом исключений, прямо предусмотренных законом. Таким образом, нормы Закона о государственной гражданской службе «поступление на службу» преследуют цель заместить ту или иную должность служащего.

В ином содержательном смысле термин «замещение должности» используется в Законе о службе. Так, в ст. 31 указанного закона устанавливается запрет на непрерывное исполнение обязанностей по вакантной должности (не замещаемой другим сотрудником органов внутренних дел) в текущем году сроком свыше шести месяцев. При этом законодатель не указывает, какая же должность имеется в виду в данной норме.

Анализ правоприменительной деятельности и результатов интервьюирования руководителей и сотрудников подразделений МВД России позволяет констатировать, что это может быть временная вакантная должность, освободившаяся в связи с временным отсутствием сотрудника, за которым сохраняется должность в органах внутренних дел, должность, предусматривающая проведение конкурса, или любая свободная должность, в том числе и вновь введенная, наличие вообще свободной должности.

Необходимо обратить внимание: в настоящее время нередко происходит подмена таких понятий, как «поступление на службу» и «замещение должности», тогда как по смыслу и содержанию они существенно различаются. Так, термин «поступление на службу» подразумевает юридический факт или основание возникновения отношений по службе. В качестве последнего рассматривается заключение контракта, вступающего в силу с определенной даты, устанавливаемой в приказе руководителя органа внутренних дел. Ему могут предшествовать такие юридические факты, как назначение на должность в органах внутренних дел; поступление на службу в органы внутренних дел по результатам

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // СЗ РФ. 2004. № 31. Ст. 3215.

конкурса; зачисление в образовательное учреждение высшего профессионального образования федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел для обучения по очной форме по результатам прохождения вступительных испытаний; восстановление в должности в органах внутренних дел в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Таким образом, можно сделать вывод, что содержание понятия «поступление на службу» более широкое, чем термин «замещение должности», т. к. последний – лишь один из случаев поступления на службу.

Анализ многочисленных научных взглядов на формирование и развитие теоретико-прикладных вопросов правового регулирования и организации замещения должностей в органах внутренних дел, а также нормативных правовых актов, регламентирующих указанную сферу, позволил заключить, что использование термина «замещение должности» возможно:

- при приеме гражданина на должность государственного гражданского служащего в органы внутренних дел на период временно отсутствующего сотрудника, за которым сохраняется должность в органах внутренних дел на период его отсутствия;

- при избрании гражданина по конкурсу или при переводе сотрудника органов внутренних дел на должность, предусматривающую проведение конкурса, поскольку после него с гражданином или сотрудником должен быть заключен срочный контракт.

В Законе о службе и ряде приказов МВД России данный термин используется применительно ко всем сотрудникам органов внутренних дел, назначенным на должности без прохождения конкурса. К примеру, приказ МВД России от 14 декабря 2016 г. № 849 «О дополнительном отпуске за ненормированный служебный день сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации»¹ устанавливает дополнительный отпуск на разное количество дней для сотрудников, замещающих должности высшего, старшего, рядового, младшего и среднего начальствующего состава. В то же время в Законе отсутствуют какие-либо пояснения применительно к сотрудникам, назначенным на эти должности.

Кроме того, в ст. 30 Закона о службе, посвященной переводам в органы внутренних дел, предусмотрена возможность перевода

¹ О дополнительном отпуске за ненормированный служебный день сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 14 декабря 2016 г. № 849.

сотрудника органов внутренних дел на равнозначную должность в органах внутренних дел:

- в связи с необходимостью замещения другой должности в интересах службы либо в порядке ротации (п. 1 ч. 5);
- в связи с сокращением замещаемой сотрудником должности (п. 4 ч. 5);
- в связи с восстановлением сотрудника в должности, которую он замещал ранее, в случае если эту должность замещает другой сотрудник (п. 5 ч. 5).

Проведенный анализ практики деятельности и результатов интервьюирования руководителей и сотрудников подразделений МВД России позволяет констатировать обоснованность постановки вопроса о том, допускается ли распространение приказов и положений Закона о службе на сотрудников, назначенных на соответствующие должности? Так, использование термина «замещение должности» применительно как к федеральным государственным гражданским служащим, так и к сотрудникам органов внутренних дел, возможно лишь в случаях замены отсутствующего сотрудника по какой-либо причине (болезнь, длительная командировка, направление на обучение, нахождение в отпуске по уходу за ребенком и др.) либо замещающего должность по конкурсу. Из содержания норм ст. 25 Закона о службе следует, что назначению на отдельные должности, утвержденные руководителем федерального органа исполнительной власти в сфере правовых решений, может предшествовать проведение конкурса, заключающегося в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности в органах внутренних дел, их соответствия установленным квалификационным требованиям к соответствующей должности. В части 2 данной нормы законодатель указал случаи, когда конкурс не проводится:

1) при назначении на должности руководителей (начальников), назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации;

2) при заключении срочного контракта:

– с гражданином, поступающим на службу, или с сотрудником органов внутренних дел для замещения должности временно отсутствующего сотрудника, за которым сохраняется должность в органах внутренних дел, – на период отсутствия сотрудника;

– с сотрудником органов внутренних дел, изъявившим желание заключить новый срочный контракт по окончании срока действия предыдущего срочного контракта, – на период, определяемый по соглашению сторон, но не менее чем на один год;

– с сотрудником органов внутренних дел, на которого возлагается выполнение специальных задач либо задач в особых условиях на срок более шести месяцев руководителем федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел или уполномоченным руководителем, – на период выполнения специальных задач либо задач в особых условиях;

– с сотрудником органов внутренних дел, достигшим предельного возраста пребывания на службе в органах внутренних дел;

3) при назначении сотрудника органов внутренних дел на иную должность в органах внутренних дел в случаях, предусмотренных ч. 5 и 7 ст. 30, ч. 1–3 ст. 36 Закона о службе;

4) при назначении на должность в органах внутренних дел сотрудника органов внутренних дел, состоящего в кадровом резерве в соответствии с законом, за исключением назначения на должность педагогического работника образовательной организации высшего образования федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел.

Следует отметить, использование законодателем термина «замещение должности» при проведении конкурса обусловлено установленной процедурой (прохождение испытания), а нахождение в должности всегда сопряжено с определенным сроком и обусловлено необходимостью заключения срочного договора или контракта.

Для раскрытия сущностных характеристик категории замещения должности сотрудников органов внутренних дел целесообразно провести всестороннее исследование содержания комплексного понятия «замещение должности».

Необходимо указать, что в ранее действующей редакции Федерального закона «О системе государственной службы Российской Федерации» система государственной службы включала в себя государственную гражданскую службу, военную службу и правоохранительную службу. Кроме того, для научного обсуждения предлагалась тема о принятии отдельного федерального закона, регулирующего вопросы прохождения правоохранительной службы в Российской Федерации.

В настоящее время служба в органах внутренних дел Российской Федерации относится к государственной службе иных видов и является федеральной государственной службой, ее правовое регулирование и организация находятся конституционно в ведении Российской Федерации и базируются на основополагающих принципах: законность; подконтрольность и подотчетность государственных органов и деятельности государственных служащих;

внепартийность государственной службы...; равный доступ граждан Российской Федерации к государственной службе...; ответственность федеральных государственных служащих за неисполнение либо ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей; социальная защищенность федеральных государственных служащих; стабильность государственной службы¹.

Отдельно следует подчеркнуть, что общеправовые основы замещения должностей государственной службы в качестве единственной формы реализации государственно-служебных отношений, в том числе и в области правоохранительной деятельности, получили свое закрепление в Федеральном законе от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»².

Необходимо особо отметить, что ученые-юристы, специалисты в сфере государственной службы неоднозначно оценивают формы реализации государственно-служебных отношений. Так, Д. Н. Бахрах полагает, что одним из обособленных подинститутов государственной службы является правовой статус государственных служащих, порядок прохождения ими службы³. Обращаясь к всестороннему исследованию сущности государственной службы, Г. В. Атаманчук подчеркивает, что государственная служба – это исполнение государственных должностей, учрежденных в государственных органах, которое осуществляется путем практического и профессионального участия граждан в реализации целей и функций государства⁴.

Государственную службу в органах внутренних дел невозможно рассматривать в отрыве от государственной службы Российской Федерации, на что справедливо обращают внимание ведущие ученые, отмечая, что «если государственную службу определить в качестве родового объекта, то государственная служба в органах внутренних дел будет выступать как разновидность родового объекта, а именно – видовым объектом»⁵.

¹ Охотский Е. В. Государственная и муниципальная служба: учебник и практикум для СПО. Москва, 2019. С. 41.

² О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // СЗ РФ. 2003. № 22. Ст. 2063.

³ Бахрах Д. Н. Государственная служба: основные понятия, ее составляющие, содержание, принципы // Государство и право. 1996. № 12. С. 12.

⁴ Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. Изд. 2-е, доп. Москва: Изд-во РАГС, 2008. С. 31.

⁵ Сергун П. П. Указ. соч. С. 50.

Подвергая исследованию государственную службу применительно к органам внутренних дел и обращая отдельное внимание на необходимость замещения лицом должности в органах и организациях системы МВД России, Е. В. Позднякова понимает под ней «...урегулированную нормами права служебную деятельность граждан Российской Федерации, осуществляемую на профессиональной основе за соответствующее вознаграждение, направленную на реализацию задач и функций, стоящих перед органами внутренних дел, посредством замещения должностей правоохранительной службы, учрежденных в органах внутренних дел, характеризующуюся определенным административно-правовым статусом сотрудников»¹.

Как справедливо отмечает Ю. Н. Стариков², правоохранительная служба всегда связывается с учреждением и исполнением обязанностей. На данное обстоятельство также обращают внимание М. В. Костенников и В. Г. Марьян³, а также А. В. Куракин⁴. Таким образом, только лица, замещающие должности правоохранительной службы, приобретают специальный статус государственных (правоохранительных) служащих.

Анализ точек зрения ведущих ученых позволяет сделать определенные выводы: 1) замещение должности влечет за собой изменение статуса гражданина: он стал субъектом должностных прав, обязанностей, ограничений, запретов и правовой ответственности; 2) сущностные признаки правоохранительной службы реализуются в особом порядке поступления на службу, ее прохождении, правовом статусе лица, замещающего должность, и регламентирующем ее особенности законодательстве.

Всестороннее изучение норм законодательства о государственной службе, подходов ученых и практиков дает возможность обосновать наличие взаимообусловленной связи между правовыми институтами «должность правоохранительной службы» и «замещение должности правоохранительной службы». Представляет

¹ Позднякова Е. В. Правовое регулирование прохождения государственной службы в органах внутренних дел Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Воронеж, 2010. С. 8.

² Стариков Ю. Н. Административно-правовые вопросы полицейской деятельности // Полицейское право. 2006. № 3. С. 47.

³ Костенников М. В., Марьян В. Г. К вопросу о понятии службы в органах внутренних дел в системе государственной службы Российской Федерации // Вестник Московского университета МВД России. 2017. № 1. С. 201–203.

⁴ Куракин А. В., Костенников М. В. Государственная служба в органах внутренних дел. Москва: Щит-М, 2004. С. 3–10.

ся, что должность реализуется вовне через правовой институт ее замещения, а следовательно, замещение должности правоохранительной службы – это единственная форма реализации правовой категории «должность правоохранительной службы». В широком смысле она представляет собой фундамент функционирования механизма государственного управления в сфере обеспечения безопасности, законности и правопорядка, борьбы с преступностью, а также защиты прав и свобод человека и гражданина.

При изучении правоотношений государственных служащих и соответствующего государственного органа под замещением должности государственной службы в узком значении, как правило, подразумевают два самостоятельных понятия – «прием на службу» и «прохождение службы».

Анализ приказов о приеме на службу в органы внутренних дел¹, материалов личных дел сотрудников – все это убедительно свидетельствует, что термин «замещение должности правоохранительной службы» наполнен содержанием, которое выражает деятельность должностного лица, наделенного правовым статусом служащего правоохранительного органа посредством издания акта – приказа о замещении должности. Меры замещения осуществляются руководителем органа, службы, учреждения, выполняющего правоохранительные функции, посредством составления надлежащих организационно-распорядительных документов, личного дела сотрудника.

Отлаженная система и особый порядок поступления на правоохранительную службу, как справедливо оценивают ученые и практики, реализуется в алгоритме следующих процедур:

- проверка пригодности кандидата к правоохранительной службе;
- оценка интеллектуального развития кандидата, его психологической готовности к службе, коммуникабельности и других профессионально значимых для правоохранительной службы личностных качеств;
- профессиональный психологический отбор;
- психофизиологические исследования (обследования), тестирование, выявление соответствия требованиям, предъявляемым к поступающим на правоохранительную службу и касающимся уровня образования, профессиональной и физической подготовки;

¹ Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50 // Российская газета. 2018. 27 марта.

- специальный порядок назначения на должности¹;
- способность выполнять служебные обязанности «добросовестно, на высоком профессиональном уровне»².

Замещение должности следует рассматривать в качестве особого правового статуса лица, занявшего должность в органах внутренних дел от момента назначения до ее прекращения. Здесь замещение должности правоохранительной службы в органах внутренних дел включает в себя две самостоятельные стадии³:

1) начальную стадию, сущность которой заключается в деятельности по приданию лицу статуса служащего правоохранительной службы в результате фактического занятия должности;

2) стадию прохождения по службе, длящуюся от момента назначения на должность и до освобождения от нее.

Таким образом, замещение должности включает в себя период прохождения службы. Здесь термин «замещение должности в органах внутренних дел» имеет неразрывную связь с понятием «прохождение службы в органах внутренних дел». Подчеркнем: ученые единодушны во мнении относительно его содержания. Например, Ю. Н. Старилов считает, что прохождение государственной службы есть деятельность по комплектованию политических и административных государственных должностей – последовательная смена государственным служащим должностей в государственной администрации, изменение многих фактических данных, характеризующих государственно-служебное правовое положение служащих (персональные специальные звания, почетные звания, ученые степени и звания, конкретные особенности выполнения служебных обязанностей, механизм и виды ответственности и т. д.)⁴.

Целенаправленный характер этой деятельности, ориентированной на достижение определенного результата, справедливо подчеркивает М. В. Костенников⁵. Под прохождением службы в органах внутренних дел В. Б. Гайдов понимает как проводимые

¹ Старилов Ю. Н. Служебное право: учебник. Москва, 1996. С. 39; Дашков Т. К. Проблемные вопросы подбора кадров в органы внутренних дел Российской Федерации // Общественная безопасность, законность и правопорядок в III тысячелетии. 2019. № 5–3. С. 202–206.

² Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50.

³ Зенцова Ю. А. Замещение должности правоохранительной службы в органах внутренних дел: дис. ... канд. юрид. наук. Москва, 2010. С. 76–77.

⁴ Старилов Ю. Н. Указ. соч. С. 49.

⁵ Костенников М. В. Правовое регулирование и совершенствование прохождения службы в органах внутренних дел // Вестник Всероссийского института повышения квалификации сотрудников МВД России. 2016. № 1 (37). С. 73–80.

в особом порядке процедуры становления, изменения и прекращения государственно-служебных отношений. Они оформляются изданием индивидуального акта по поводу поступления на службу, продвижения по службе, служебной дисциплины, условий службы, государственной защиты, прекращения службы, а также восстановления в должности, специальном звании и на службе в органах внутренних дел¹.

В широком смысле замещение должности государственной службы сотрудником органов внутренних дел – это правовая форма, в соответствии с которой гражданин приобретает публично-правовой статус государственного служащего в целях назначения его на должность. В узком значении анализ наличествующих научных позиций ведущих ученых позволил прийти к выводу, что при рассмотрении специфики правоотношений государственных служащих и соответствующего государственного органа обычно под замещением должности государственной службы подразумевается два самостоятельных понятия – «прием на службу» и «прохождение службы». Следовательно, замещение должности государственной службы сотрудником органов внутренних дел в узком значении – это деятельность уполномоченных должностных лиц, представляющая собой совокупность определенных, предусмотренных законом мер, направленных на присвоение лицу правового статуса государственного служащего, дальнейшее его продвижение по службе в соответствии с уровнем специальной подготовки и морально-нравственных качеств, обуславливающих социально-правовые, социально-экономические и другие последствия.

Таким образом, деятельность уполномоченных должностных лиц – это совокупность мер правового, организационного характера, посредством которых определяется соответствие кандидата предъявляемым квалификационным требованиям и производится юридическое оформление правового статуса сотрудника органа внутренних дел Российской Федерации.

Далее необходимо всесторонне рассмотреть теоретические основы замещения должности руководителя в органах внутренних дел. Изучение роли руководителя в организации является сложной, дискуссионной тематикой, обусловленной постоянно изменяющимися социально-экономическими и политическими условиями современности. В настоящее время в условиях модернизации

¹ Гайдов В. Б. Служба в органах внутренних дел как разновидность федеральной государственной службы: дис. ... канд. юрид. наук. Омск, 2001. С. 168.

законодательства и правоприменения данные вопросы все более актуальны.

Разработка эффективных механизмов и инструментов правового регулирования труда руководителя, внедрение новых методов его стимулирования являются одной из наиболее важных и одновременно сложных задач. Проблема подбора кадров на должности руководящего звена в системе МВД России стоит достаточно остро, на что справедливо обращают внимание ученые¹. Согласно статистике Департамента государственной службы и кадров МВД России (далее – ДГСК МВД России) ежегодно происходит практически 20 % сменяемости руководителей². Здесь следует подчеркнуть, что под понятием «руководитель» учитываются только начальники территориальных органов МВД России на районном уровне.

В соответствии со ст. 1 Закона о службе закреплены три основных понятия руководителя: 1) руководитель федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел; 2) руководитель (начальник); 3) уполномоченный руководитель.

Под руководителем (начальником) законодатель определил руководителя федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел и его заместителя, либо руководителя (начальника) структурного подразделения федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел и его заместителя, руководителя (начальника) территориального органа федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел и его заместителя, руководителя (начальника) структурного подразделения территориального органа федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел и его заместителя, руководителя (начальника) подразделения, организации или службы и его заместителя, а также сотрудника органов внутренних дел, наделенного

¹ Монахова М. В., Бунова И. И. Проблемы формирования резерва кадров для выдвижения на руководящие должности в органах внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2010. № 2 (14). С. 95–99; Майдыков А. Ф. О некоторых проблемах совершенствования подготовки (обучения) управленческих кадров органов внутренних дел на этапе реформирования МВД России // Труды Академии управления МВД России. 2013. № 4 (28). С. 79–81; Маюров Н. П. Теоретико-правовые основы формирования резерва управленческих кадров государственной службы Российской Федерации // Вестник БДУ. 2016. № 2. С. 124–132.

² Сведения о состоянии работы с кадрами органов внутренних дел Российской Федерации за 2018 год: сборник аналитических и информационных материалов. Москва: ДГСК МВД России, 2019; Сведения о состоянии работы с кадрами органов внутренних дел Российской Федерации за 2019 год: сборник аналитических и информационных материалов. Москва: ДГСК МВД России, 2020.

в установленном порядке полномочиями по руководству другими сотрудниками, в том числе временно.

Однако парадокс заключается в том, что согласно определению руководителем в системе органов внутренних дел может быть даже старший инспектор, наделенный правом по руководству другими инспекторами. Таким образом, в ряде случаев при применении норм действующего законодательства возникает дилемма по отношению той или иной должности к категории «руководитель».

Если обратиться к Современному экономическому словарю, который определяет руководителя как определенную категорию работников, выполняющих функции по управлению организацией и структурным подразделением и занимающих соответствующие должности¹, то логично разделение их на три категории: руководителей высшего, среднего и низового звеньев.

К высшему организационному уровню (самому малочисленному в системе управления организации) относятся руководители, которые отвечают за принятие решений в организации.

В категорию руководителей среднего звена входят сотрудники, координирующие и контролирующие работу руководителей низового звена и исполнителей. «Этот организационный уровень наиболее представлен в системе управления деятельностью организации, иногда возникает необходимость разделить данную группу на два уровня: верхний средний и низший средний. Характер работы руководителей среднего уровня в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. В основном руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев»².

Руководители низового ряда находятся непосредственно над основными работниками-исполнителями и осуществляют контроль за выполнением поставленных заданий.

На основе анализа действующего законодательства в системе МВД России представляется возможным по аналогии разделить руководителей (начальников) *на уровни в зависимости от выполняемых управленческих функций*. Отметим, что отдельными нормативными правовыми актами закреплены специализированные понятия «руководитель». Например, ранее действующим приказом МВД России от 18 мая 2012 г. № 521 «О квалификационных требованиях к должностям рядового состава, младшего, среднего и старшего начальству-

¹ Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. Изд. 6-е, перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2011. С. 79.

² Там же. С. 127.

ющего состава органов внутренних дел Российской Федерации»¹ были утверждены квалификационные требования к должностям руководителей старшего и среднего начальствующего состава. Приказом МВД России от 14 декабря 2016 г. № 842 «О дополнительном отпуске за ненормированный служебный день сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации»² количество дней за указанный отпуск предоставляется в зависимости от должности, которую замещает руководитель.

По данному критерию разделено и формирование кадровых резервов в системе МВД России. Федеральный кадровый резерв охватывает должности высшего начальствующего состава, кадровые резервы федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел и его территориальных органов – руководителей (начальников) из числа должностей среднего и старшего начальствующего состава. Кроме того, в ряде приказов МВД России оговорены конкретные должности руководителей (начальников).

Таким образом, в системе МВД России принята следующая классификация руководителей (начальников). Во-первых, *по замещаемой должности* согласно классификации должностей в органах внутренних дел, указанной в ст. 7 Закона о службе³: а) руководители (начальники), замещающие должности высшего начальствующего состава; б) руководители (начальники), замещающие должности старшего начальствующего состава; в) руководители (начальники), замещающие должности среднего начальствующего состава; г) руководители (начальники), замещающие должности младшего начальствующего состава.

Во-вторых, *по категории замещаемой должности с учетом управленческого уровня*:

а) сотрудники, замещающие должности руководителя федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел и его заместителя;

б) сотрудники, замещающие должности руководителя структурного подразделения федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел и его заместителя;

¹ О квалификационных требованиях к должностям рядового состава, младшего, среднего и старшего начальствующего состава органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 18 мая 2012 г. № 521 (утратил силу).

² О дополнительном отпуске за ненормированный служебный день сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 14 декабря 2016 г. № 842.

³ О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ // СЗ РФ. 2011. № 49 (ч. 1). Ст. 7020.

в) сотрудники, замещающие должности руководителя (начальника) территориального органа федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел и его заместителя;

г) сотрудники, замещающие должности руководителя (начальника) структурного подразделения территориального органа федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел и его заместителя;

д) сотрудники, замещающие должности руководителя (начальника) подразделения, организации или службы и его заместителя;

е) сотрудники, замещающие должности, согласно которым сотрудник наделен в установленном порядке полномочиями по руководству другими сотрудниками.

Таким образом, противоречия, возникающие при определении отнесения должности или сотрудника к категории руководителя, могут затрагивать не только самого руководителя, но и личный состав, входящий в его подчинение, а также управляемое им подразделение в целом.

Необходимо отметить, что особенности правового статуса руководителя (начальника) предопределяют правовое регулирование его деятельности. При этом сложность самой функции руководителя, уровень его ответственности, а также возлагаемые на него обязанности позволяют выделить данную категорию и определить необходимость особого правового регулирования данной категории сотрудников¹.

Вышеизложенное позволяет констатировать, что для системы МВД России необходима дальнейшая проработка вопросов по оптимизации деятельности, связанной с формированием руководящих кадров для замещения должностей в органах внутренних дел. Необходимость более детального изучения категории «замещение должности руководителя» важна, т. к. лидер в коллективе задает тонус и устремления коллектива, их направление для реализации поставленных задач, а также принимает решения по стимулированию личного состава для поддержания так называемого «профессионального ядра»².

Проведенный анализ практики деятельности и результатов интервьюирования руководителей и сотрудников подразделений МВД России позволяет констатировать, что по-прежнему остается высоким некомплект руководящего состава в территориальных

¹ Горячев А. С. Правовое положение руководителя коммерческой организации. Москва: Юрист, 2006. С. 178.

² Шмелькова С. В. Правовые аспекты становления системы формирования кадрового состава органов внутренних дел // Вестник Владимирского юридического института. 2016. № 4 (41). С. 132.

органах внутренних дел МВД России как непосредственно начальников территориальных органов, так и входящих в его состав подразделений (рис. 5)¹.



Рис. 5. Схема укомплектованности и кадрового резерва руководящего состава органов внутренних дел (по состоянию на 01.01.2020)

Не вызывает сомнений, что замещение должностей только наиболее перспективными кадрами из числа руководителей будет возможно лишь при наличии конкуренции, а она в свою очередь может быть исключительно при возможности наступления положительных юридических последствий для сотрудников органов внутренних дел при успешной сдаче ими квалификационного экзамена либо победе в конкурсе.

Проведенное исследование проблематики формирования категориально-понятийного аппарата, используемого в научных и норма-

¹ Сведения о состоянии работы с кадрами органов внутренних дел Российской Федерации за 2019 год: сборник аналитических и информационных материалов. Москва: ДТСК МВД России, 2020.

тивных правовых источниках, в части, касающейся замещения должностей в органах внутренних дел; уточнение и сравнительный анализ категорий и формирование их определений позволяет обозначить следующие моменты:

- замещение должностей в органах внутренних дел мы обосновываем, основываясь на анализе нормативных правовых актах, научной литературы в сфере кадрового обеспечения и изучении практического опыта и можем рассматривать в зависимости от сущностных характеристик в двух значениях: широком и узком;

- понятие «замещение должностей», которое применительно к *замещению должностей в органах внутренних дел* предлагается трактовать как организационно-правовой способ формирования кадров, наделенных правовым статусом лиц, занявших должность в органах внутренних дел, от момента назначения до ее прекращения;

- под замещением руководящей должности в органах внутренних дел предлагается понимать организационно-правовой способ формирования руководящих кадров, в соответствии с которым осуществляется назначение на должность руководителя из соответствующего его управленческому статусу резерва кадров от момента назначения до ее прекращения.

§ 5. Морально-психологическое обеспечение деятельности органов внутренних дел Российской Федерации – составная часть управления личным составом в системе МВД России

Морально-психологическое обеспечение (далее – МПО) деятельности органов внутренних дел (далее – ОВД) является составной частью управления личным составом.

МПО охватывает все этапы отбора и прохождения службы в ОВД (включая раннюю профессиональную ориентацию, вплоть до его увольнения на заслуженный отдых).

В систему МПО входят следующие составляющие: социальная, воспитательная и работа по психологическому обеспечению личного состава.

Приказом МВД России от 25 декабря 2020 г. № 900 «Вопросы организации морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации» дано определение морально-психологического обеспечения: «...это особой вид

управленческой деятельности, направленной на формирование и поддержание морально-психологического состояния личного состава на уровне, позволяющем эффективно осуществлять служебные задачи, как в повседневной деятельности, так и в особых условиях...».

Целями МПО являются: воспитание у сотрудников высоких профессиональных, гражданских, нравственных и психологических качеств; формирование высокоразвитой профессиональной культуры, а также повышение престижа службы; высокой управляемости служебных коллективов, «надежности» сотрудников; соблюдение личным составом требований нормативно-правовых актов, ограничений и запретов, формирование устойчивости к негативному информационному воздействию.

Профилактика негативного информационного воздействия на сегодняшний день является одной из важнейших задач, стоящих перед руководителями различного уровня. Плохое информационное влияние порождает сомнения истинности ценностей, профессиональных общепризнанных правил, которые нужно соблюдать в процессе профессиональной деятельности.

Рассматривая МПО, необходимо отметить особенности его организации. Руководители подразделений совместно с кадровыми подразделениями, а также руководители структурных подразделений выступают организаторами данного вида деятельности.

Руководитель (начальник) ОВД *определяет основные направления и задачи МПО на конкретный период, сроки их реализации, лично участвует в их проведении.*

Начальник кадрового подразделения *организует выполнение мероприятий МПО.*

Общее руководство МПО *возлагается* на руководителя (начальника) структурного подразделения, *также он должен принимать личное участие в проведении мероприятий МПО.*

ДГСК МВД России выполняет функции головного подразделения МВД России, и осуществляет организационно-методическое руководство данным видом деятельности.

Выполнение поставленных задач по МПО осуществляют управления (отделы, группы) морально-психологического обеспечения в составе кадровых подразделений и инспекции по личному составу.

Какими же средствами достигаются поставленные цели и задачи в МПО? Прежде всего это выставочные и музейные экспозиции; мемориальные комплексы и памятники; книжные фонды библиотек; технические средства информации и пропаганды; наглядные средства информации.

Важно отметить, что мероприятия МПО осуществляются на плановой основе в служебное время. По желанию сотрудников во внеслужебное время могут проводиться мероприятия, связанные с самодеятельным творчеством, посещением культурно-просветительных учреждений, проведением экскурсий.

Особое внимание уделяется организации и проведению воспитательной работы с личным составом органов внутренних дел.

Приказом МВД России от 25 декабря 2020 г. № 900 «Вопросы организации морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации» *воспитательная работа* рассматривается как основной вид МПО и представляет целенаправленную деятельность по формированию у сотрудников комплекса гражданских, профессиональных, психологических и нравственных качеств, обусловленных потребностями службы.

Целесообразность проведения воспитательной работы в современных условиях определяется:

- необходимостью повышения уровня доверия граждан сотрудникам полиции;
- увеличением физической, моральной и психологической нагрузки на сотрудников;
- необходимостью правовой, материальной, моральной и психологической поддержки сотрудников.

Беспрерывное проведение руководителем воспитательной работы с подчиненными сотрудниками оказывает позитивное воздействие на результативность служебной деятельности, а также уровень соблюдения служебной дисциплины и законности в коллективе.

Важно определить основные направления осуществления воспитательной работы. К ним относятся: патриотическое воспитание, правовое воспитание, нравственно-этическое воспитание.

1. *Патриотическое воспитание* способствует непосредственному формированию и развитию у сотрудников личностных качеств гражданского патриотизма, то есть формирование личности, обладающей высоко личностным патриотическим самосознанием, а также готовностью к выполнению задач по обеспечению законности, правопорядка, соблюдению прав и законных интересов граждан.

2. *Правовое воспитание* прививает правовую культуру и обеспечивает правильное понимание и выполнение государственной правоохранительной политики, оказывает систематическое воздействие на сознание сотрудников в целях формирования у них глубоких и устойчивых правовых знаний, взглядов и представлений, убеждений и чувств.

3. *Нравственно-этическое воспитание* нацелено на развитие у сотрудников представления о нравственных основах службы в органах внутренних дел, знания профессионально-этических требований к поведению на службе и в быту, взаимоотношений в служебном коллективе и выработку устойчивых навыков соблюдения профессионально-этического стандарта антикоррупционного поведения.

Особого внимания требует задача по формированию и развитию правового самосознания сотрудника органов внутренних дел.

Формирование профессионального правосознания сотрудников подразделений возможно посредством организации целенаправленного воздействия, предполагающего коррекцию системы ценностных ориентаций, позитивного отношения к праву в процессе организации специальной служебной подготовки и в процессе служебной деятельности.

Важно отметить, что при осуществлении воспитательной работы решаются следующие основные *задачи*:

- по восприятию сотрудниками государственной политики в сфере внутренних дел;

- стимулированию сотрудников к добросовестному выполнению служебных обязанностей, повышению уровня образования и совершенствованию профессионального мастерства;

- формированию принципов служебного поведения, основанных на строгом соблюдении всех ограничений, запретов и обязанностей, установленных нормативно-правовыми актами;

- воспитанию личного состава на примерах героических будней и славной истории органов внутренних дел, высочайшего мастерства, чести и отваги, проявленных сотрудниками.

Воспитательная работа проводится в хорошо зарекомендовавших себя формах с внедрением небезызвестных способов и средств.

Формы – это различные способы влияния на чувства и самосознание сотрудников. В воспитательной работе широко применяются *групповые формы работы*, такие как лекции, беседы, доклады, общие собрания, а также служебные совещания, инструктивные занятия, встречи с ветеранами, деятелями культуры и искусства, представителями органов государственной власти и местного самоуправления, экскурсии, научно-практические конференции.

Формы воспитательной работы плотно взаимосвязаны с методами.

Метод – это способ воздействия и управления на эмоциональные и рациональные сферы сотрудника с целью формирования

у него научного миропонимания, общечеловеческих ценностей, профессионального мастерства.

Методы воспитательной работы разделяют на словесные, наглядные и практические.

Словесные методы – устная речь или же письменный текст, являющийся источником воздействия.

К данным методам принято относить рассказ, дискуссию, лекцию, беседу, интервью и др.

Наглядные методы – усвоение материала находится в непосредственной зависимости от наглядного пособия и технических средств. К данным методам принято относить пример, иллюстрацию, демонстрацию.

Практические методы, в которых ведущими источниками воздействия на сотрудников непосредственно являются различные виды работы, с помощью которых формируются требуемые качества. К данным методам принято относить личные примеры, поощрения, критику действий и поступков и др.

Методика организации и проведения воспитательных мероприятий включает следующие составляющие:

1. Подготовка и утверждение заключения на ведение воспитательной работы.
2. Выполнение подготовленного заключения.
3. Проверка полноты выполнения.

Подготовка и утверждение заключения – уяснение требований к воспитательной работе, оценка морального состояния конкретных сотрудников и социально-психологических отношений и межличностного взаимоотношения в коллективе, анализ состояния и эффективности проводимой работы, проделанной на предыдущем этапе, определение целей и формулирование задач воспитательной работы.

Выполнение подготовленного заключения – методическое обеспечение, выраженное через планирование воспитательной работы; оказание помощи и постановка задач исполнителям.

Проверка полноты выполнения решения – исследование, обобщение, учет и контроль, пропаганда и внедрение передового опыта.

Организация воспитательной работы в органе (подразделении) внутренних дел включает в себя планирование; изучение интересов и запросов сотрудников; материально-техническое обеспечение воспитательных мероприятий; контроль за их проведением и учет; взаимодействие с государственными и муниципальными органами, образовательными организациями, учреждениями культуры; обеспечение содержательного досуга сотрудников и т. д.

Рассмотрим некоторые из них.

1. Планирование воспитательной работы.

Перед тем как приступить к планированию целесообразно:

- проанализировать морально-психологическое состояние личного состава;
- оценить эффективность ранее проводимых воспитательных мероприятий;
- знать состояние служебной дисциплины, какие задачи решает личный состав на данный период и как лучше отразить это средствами воспитательной работы с учетом интересов и запросов сотрудников.

Исходя из этого определяется содержание, формы воспитательной работы с личным составом.

2. Периодический (системный) контроль.

Основные формы:

- изучение, генерализация и передача передового опыта воспитательной работы;
- участие в непосредственном планировании работы и проведении различных мероприятий.

3. Изучение увлечений и потребностей сотрудников.

Данный процесс достаточно сложен. Он должен начинаться с первого дня службы молодого (вновь назначенного) сотрудника, знакомства с документами, личных наблюдений; обобщения мнений сослуживцев.

На основе личных бесед и наблюдений руководитель, психолог подразделения делают выводы, продумывают пути усовершенствования выполняемой работы с учетом интересов, запросов и увлечений сотрудников.

При проведении воспитательной работы немаловажная роль отводится организации и проведению служебных ритуалов, которые связаны с важнейшими событиями в жизни сотрудников органов внутренних дел.

Ритуал – это сложившийся на протяжении многих лет, под воздействием обычаев и традиций, строго регламентированный в нормативных актах, порядок церемониальных действий и поведения сотрудников органов внутренних дел.

В ОВД ритуалы широко применяются и сопровождают службу сотрудников на всем ее протяжении, начиная от поступления на службу (приведение к Присяги), заканчивая завершением службы (проводами сотрудника на заслуженный отдых).

Порядок проведения всех ритуалов в органах внутренних дел строго регламентирован нормативными актами. Например, ритуал приведения к Присяги регламентирован Федеральным законом от 30 ноября

2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также приказом МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50 «Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации».

Перечень служебных ритуалов достаточно широк и не носит исчерпывающего характера. Наиболее значимые из них – это вручение Знамени, вручение государственных наград, приведение к Присяге, отдание последних почестей погибшим сотрудникам.

Во время проведения воспитательной работы с сотрудниками ОВД организуются:

- занятия в ходе реализации морально-психологической подготовки;
- индивидуальная воспитательная работа;
- информационно-пропагандистская работа;
- профилактические мероприятия по поддержанию служебной дисциплины и законности;
- культурно-просветительские мероприятия.

Приведем порядок подготовки и проведения отдельных видов воспитательной работы.

Морально-психологическая подготовка – это система мероприятий по формированию у сотрудников морально-психологической готовности к выполнению служебных задач в любых условиях обстановки, восприятию сотрудниками государственной политики в сфере внутренних дел, а также профессиональной культуры и государственно-патриотического мировоззрения.

Занятия по морально-психологической подготовке проводятся в форме лекций, практических занятий или семинаров не реже одного раза в месяц.

Лекция является одной из известных и чаще всего используемых форм воспитания через обучение личного состава. Для данной формы свойственны такие черты, как честность и научность, доходчивость и доказательность, связь с жизнью и практикой.

Подготовка лекции включает два основополагающих этапа:

- 1) подготовительная работа;
- 2) непосредственная разработка.

Первый этап предусматривает накопление информационного материала по теме. Второй этап подготовки лекции – это ее конкретная разработка. Она включает формулирование темы лекции, определение ее плана. При этом нужно принимать во внимание состав аудитории, перед которой предстоит выступить, определить цель и время ведения лекции.

После этого лектор приступает к непосредственному оформлению лекции, т. е. ее написанию. Последняя стадия подготовки лекции предусматривает ее обсуждение или рецензирование.

При осуществлении морально-психологического обеспечения служебной деятельности личного состава особое внимание нужно уделять индивидуальной воспитательной работе как одному из основных средств реализации задач воспитания.

В ходе проведения индивидуальной воспитательной работы решаются задачи:

- по всестороннему изучению непосредственно личности сотрудника, его способностей, увлечений, интересов;
- обеспечению оптимальной расстановки и действенного применения сотрудников в интересах служебной деятельности;
- содействию в адаптации сотрудника к конкретным условиям служебной деятельности;
- всесторонней поддержки сотрудникам, оказавшимся в трудных жизненных ситуациях;
- подготовке сотрудников к самостоятельному осуществлению служебной деятельности;
- стимулированию профессионально-личностного роста сотрудников;
- привитию сотрудникам правил здорового образа жизни.

Индивидуальная воспитательная работа осуществляется в форме непосредственного проведения различного рода бесед с сотрудником (ознакомительные, поддерживающие или же корректирующие), анализа его характеристик, итогов исполнения должностных обязанностей и показателей служебной дисциплины, оказания в случае надобности адресной помощи, применения мер взыскания и поощрения, поздравления в связи со знаменательными датами в служебной деятельности и личной жизни.

Выбор форм и методов индивидуальной воспитательной работы обусловлен анализом различных результатов служебной деятельности сотрудника, начиная с соблюдения им требований служебной дисциплины и заканчивая рекомендациями психологов, а также результатами социально-психологических исследований.

Руководитель учитывает ее результаты при выработке управленческих и организационно-кадровых решений.

Также в обязанности руководителя кадрового подразделения входит проведение анализа состояния и результативности индивидуальной воспитательной работы и оказания помощи в ее осуществлении и совершенствовании.

Таким образом, индивидуальная воспитательная работа организуется на основе принципа «старший воспитывает младшего, начальник – подчиненного».

Требованиями приказа МВД России от 25 декабря 2020 г. № 900 «Вопросы организации морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации» определены конкретные категории сотрудников органов внутренних дел, с которыми организация и проведение индивидуальной воспитательной работы проводится в первоочередном порядке. Это «молодые сотрудники» – лица впервые принятые на службу в органы внутренних дел (проводится в течение года с момента поступления на службу), а также сотрудники, нуждающиеся в повышенном психолого-педагогическом внимании (проводится до исключения сотрудника из указанной категории).

Разъяснения, каких сотрудников относить к категории нуждающихся в повышенном психолого-педагогическом внимании, даны в приказе МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660 «Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации».

Лица, отнесенные к категории нуждающихся в повышенном психолого-педагогическом внимании представляют серьезную социальную проблему, поскольку у них в выраженной форме могут проявляться негативные последствия: утрата работоспособности, конфликты с окружающими, совершение преступлений.

При проведении аттестации сотрудника, связанной с переводом на иную должность в другой орган, подразделение МВД России, в мотивированном отзыве, с учетом результатов проведенной с ним индивидуальной воспитательной работы, указываются сведения о сформированности профессионально важных (значимых) качеств.

Информационно-пропагандистская работа – это целенаправленное использование средств и методов информационного воздействия в целях формирования государственно-патриотического миропонимания у сотрудников, а также высоких гражданских, профессиональных и психологических качеств, посредством доведения и разъяснения необходимой информации.

Информационно-пропагандистская работа проводится в форме различного вида государственно-правового информирования, инструктажей, целевых информационно-пропагандистских акций, наглядно-художественного оформления помещений органа внутренних дел актуальной информацией.

Государственно-правовое информирование – процесс распространения информации среди личного состава органов внутренних дел об общественно-политических событиях в жизни государства, актуальных проблемах в деятельности органов МВД России, проведение которого осуществляется лично руководителем ОВД ежемесячно.

Важно отметить, что в ходе государственно-правового информирования до всего личного состава доводятся значимые сведения об общественно-политической жизни, а также пути решения стоящих перед органами внутренних дел задач.

Тематика государственно-правового информирования может быть плановой и экспресс-тематикой.

В основу плановой тематики закладываются наиболее значимые государственные, политические и законодательные события, отвечающие интересам деятельности органов внутренних дел.

Экспресс-тематика ориентирована на чрезвычайные государственно-политические события и ведомственные нормативные правовые акты, издаваемые МВД России в текущем режиме деятельности.

Инструктивное занятие (инструктаж) – доведение оперативной информации в настоящее время по конкретному факту (событию). Проводится при заступлении на службу нарядов полиции.

Наглядно-художественное оформление осуществляется кадровыми подразделениями совместно с подразделениями тылового обеспечения, в котором отражается актуальная информация о результатах деятельности и событиях в жизни органа внутренних дел.

Информационно-пропагандистская акция – комплексное мероприятие, объединенное общей целью и тематикой, проводится в связи с важным политическим и (или) историческим событием в жизни страны. На информационно-пропагандистских акциях проводятся торжественные мероприятия с вручением государственных и ведомственных наград, ритуалы, выступления ветеранов ОВД, деятелей культуры.

Одним из видов воспитательной работы является работа по поддержанию служебной дисциплины и законности.

В соответствии с ч. 1 ст. 47 Федерального закона от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», служебная дисциплина – соблюдение сотрудником органов внутренних дел установленных законодательством Российской Федерации, Присягой сотрудника органа внутренних дел Российской Федерации, дисциплинарным

уставом органов внутренних дел Российской Федерации, контрактом, приказами и распоряжениями руководителя федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел, приказами и распоряжениями прямых и непосредственных руководителей (начальников) порядка и правил выполнения служебных обязанностей и реализации предоставленных прав.

В связи с этим служебная дисциплина – это прежде всего владение знаниями нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность сотрудников, а также ее неукоснительное исполнение.

Сотрудник органов внутренних дел должен не только обладать правовыми знаниями и соблюдать их требования, но и придерживаться установленных правил этики и служебного поведения.

В систему правовых норм поведения сотрудника органа внутренних дел, входят: Конституция Российской Федерации (глава 2), Федеральный закон от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ «О полиции» (раздел 3), Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», Указ Президента РФ от 14 октября 2012 г. № 1377 «О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации», ведомственные нормативные акты, в частности, приказ МВД России от 26 июня 2020 г. № 460 «Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации».

Дисциплинарным уставом органов внутренних дел Российской Федерации, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 14 октября 2012 г. № 1377, установлено, что служебная дисциплина в органах внутренних дел обеспечивает за счет:

- личной ответственности каждого сотрудника за выполнение своих служебных обязанностей;
- соблюдения сотрудником порядка и правил выполнения служебных обязанностей и реализации предоставленных ему прав, правил внутреннего служебного распорядка органа внутренних дел, условий заключенного с сотрудником контракта о прохождении службы в ОВД, правил ношения форменной одежды;
- неукоснительного исполнения сотрудником приказов и распоряжений руководителя, отданных в установленном порядке и не противоречащих федеральным законам;
- соблюдения требований к служебному поведению сотрудников;

- поддержания сотрудником уровня квалификации, необходимого для выполнения служебных обязанностей;
- воспитания сотрудников, формирования у них высоких личностных и деловых качеств, сознательного отношения к выполнению служебных обязанностей;
- ответственности руководителя за состояние служебной дисциплины среди подчиненных;
- осуществления повседневного контроля со стороны прямых и непосредственных руководителей за выполнение подчиненными служебных обязанностей;
- обоснованного применения руководителями в отношении подчиненных мер поощрения и дисциплинарных взысканий;
- уважения руководителем чести и достоинства подчиненных.

В порядке организации МПО, утвержденного приказом МВД России от 25 декабря 2020 г. № 900, установлено, что «поддержание дисциплины и законности в ОВД достигается систематическим анализом состояния служебной дисциплины и законности в подразделениях внутренних дел, организацией профилактической работы по выявлению причин преступлений и происшествий, грубых нарушений служебной дисциплины, условий, способствующих их совершению, а также соблюдением объективности и обоснованности применения в отношении подчиненных сотрудников мер поощрения и дисциплинарных взысканий».

Нарушением служебной дисциплины (дисциплинарным проступком) признается виновное действие (бездействие), выразившееся в нарушении сотрудником органов внутренних дел законодательства Российской Федерации, дисциплинарного устава ОВД РФ, должностного регламента (должностной инструкции), правил внутреннего служебного распорядка федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел, его территориального органа или подразделения, либо в несоблюдении запретов и ограничений, связанных с прохождением службы в ОВД, и требований к служебному поведению, либо в неисполнении (ненадлежащем исполнении) обязательств, предусмотренных контрактом, служебных обязанностей, приказов и распоряжений прямых и непосредственных руководителей при выполнении основных обязанностей и реализации предоставленных прав.

Подготовка комплекса профилактических мероприятий по недопущению нарушений дисциплины и законности обеспечивается заместителями по работе с личным составом.

Руководители подразделений могут принимать участие в проведении мероприятий по укреплению служебной дисциплины и законности профилактического характера, таких как:

- регулярная периодическая подготовка и доведение информационных материалов о состоянии служебной дисциплины и законности и мер, принимаемых к нарушителям;

- проведение в системе морально-психологической подготовки занятий с руководителями по вопросам профилактики нарушений служебной и дорожно-транспортной дисциплины, а также совершенствование воспитательной работы с личным составом;

- проведение семинаров-совещаний наставников с обсуждением проблем, задач и опыта работы;

- доведение в рамках государственно-правового информирования примеров подвигов и героических проступков сотрудников органов внутренних дел в качестве мобилизующего фактора в деле повышения авторитета сотрудника органов правопорядка;

- проверка личного состава по ведомственным базам данных (в том числе близлежащих регионов) в целях выявления сотрудников, привлеченных к административной ответственности, в частности, за нарушения ПДД РФ;

- проведение комплекса мероприятий по устранению причин и условий, способствующих употреблению алкогольных напитков и наркотиков подчиненными сотрудниками, а также суицидов.

Одной из эффективных форм, позволяющих выявить причины нарушений служебной дисциплины и законности, выработать на этой основе профилактические меры как в отношении нарушителей, так и всего служебного коллектива, являются служебные проверки.

Делая вывод, можно сказать, что дисциплинарная практика в органах внутренних дел – это система применения уполномоченными руководителями в соответствии с предоставленными им правами к подчиненным сотрудникам мер поощрения и взыскания с целью укрепления служебной дисциплины и профилактики проступков с участием личного состава.

Не менее важным видом воспитательной работы является культурно-просветительская работа, которая направлена на определенную деятельность по эстетическому воспитанию сотрудников путем восприятия искусства во всех его проявлениях, в том числе и развития художественного самостоятельного творчества.

При проведении культурно-просветительской работы решаются задачи по повышению уровня общей и профессиональной

культуры личного состава, воспитанию уважения к истории, традициям и обычностям народов Российской Федерации, организации совместного досуга сотрудников и членов их семей, формированию положительного образа сотрудника.

Для достижения вышеуказанных задач в системе МВД России могут создаваться Культурные центры, клубы, музеи, библиотеки, студии и другие формирования.

Кадровыми подразделениями обеспечивается развитие как фестивального, так и конкурсного движения, участие сотрудников в концертных программах МВД России, а также взаимодействие с учреждениями культуры, общественными организациями, творческими союзами и средствами массовой информации по вопросам культурно-эстетического воспитания личного состава.

Использование столь широкого спектра средств культурно-просветительской работы позволяет решать в полной мере задачи, стоящие перед культурно-эстетическим воспитанием личности сотрудника органов внутренних дел.

Все применяемые формы воспитательной работы с личным составом органов внутренних дел дают возможность добиться профессионально-значимой цели, а именно – сформировать профессиональное правосознание, патриотическое сознание, комплекс профессиональных и нравственных качеств сотрудников органов внутренних дел.

Подводя итог, можно сказать, что морально-психологическое обеспечение – комплекс согласованных и взаимосвязанных по целям, задачам, месту и времени, агитационно-пропагандистских, психологических, социальных, культурно-досуговых и иных мероприятий, осуществляемых по единому замыслу и плану должностными лицами, направленных на формирование, поддержание и восстановление у сотрудников ОВД необходимого для выполнения поставленных задач уровня морально-психологического состояния.

§ 6. Становление и содержание научной школы – прообраза нового направления в науке – управление персоналом в системе МВД России

Дисциплина «Формирование кадровой политики организации» тесно связана с деятельностью по становлению и содержанию научной школы «Управление персоналом и организационные основы работы с кадрами органов внутренних дел», которая достаточно хорошо известна в образовательных и научно-исследовательских организациях системы МВД России.

Как любая серьезная научная школа, школа «Управление персоналом и организационные основы работы с кадрами органов внутренних дел» прошла определенные этапы становления, приобретая при этом основные достижения, выработав определенные направления и содержание научной школы. Так, к обусловленным этапам становления школы можно отнести следующие:

Этап 1: объективные и субъективные предпосылки зарождения научной школы. Данный этап характеризуется тем, что научная школа сформировалась с началом учебного процесса в Академии управления МВД СССР. У его истоков стояли такие ученые, как профессора Л. М. Колодкин, А. Н. Роша, В. И. Казанцев, доценты В. А. Дроздов, А. И. Фатула, В. А. Ткаченко.

Первый этап научной школы ведет свою историю с создания кафедры теории управления в Московской высшей школе МВД СССР. Кафедру на тот период возглавлял профессор Г. Г. Зуйков, там же на кафедре работал и доцент Г. А. Туманов, первым адъюнктом по управленческой тематике стал А. П. Ипакян.

В то время в Управлении кадров МВД СССР начальником организационно-методического отдела (7 отдела) являлся кандидат юридических наук Л. М. Колодкин. Вопросами правового регулирования работы с кадрами органов внутренних дел, в связи с принятием Положения о прохождении службы в органах внутренних дел, занимались руководители отдела Управления кадров полковники внутренней службы А. Н. Тимофеев, И. Ф. Пичугин, Ф. И. Мышленник, начальник инспекции по личному составу полковник внутренней службы Э. П. Елагин. Тесно сотрудничал с ними по вопросам зарубежного опыта работы с кадрами полиции (милиции) стран социалистического лагеря сотрудник ВНИИ МВД СССР В. И. Полубинский.

Следует отметить, что усилия по формированию нового научного направления и научной школы концентрировались до создания Академии МВД СССР в аппарате Министерства, в Управлении кадров и Управлении по политико-воспитательной работе. Инициатива в проведении мероприятий по привлечению научных знаний в работу с кадрами исходила зачатую от руководителей этих управлений – генералов И. И. Рябика и А. Н. Зазулина. Инициативы эти всемерно поддерживались Министром внутренних дел СССР Н. А. Щелоковым, заместителем министра К. И. Никитиным, Б. А. Викторовым и другими. Ни одно масштабное мероприятие (всесоюзные совещания, конференции и семинары) не проходило без обсуждения проблем, касающихся организации работы с кадрами в системе МВД.

В условном смысле «пропагандистом и агитатором» за создание научной школы работы с кадрами органов внутренних дел был издаваемый один раз в квартал «Информационный сборник по работе с кадрами органов внутренних дел» (тираж 500 экземпляров, главный редактор – И. И. Рябик, заместитель главного редактора – Л. М. Колодкин). На страницах этого издания публиковались доклады руководства Министерства внутренних дел СССР, обзоры передового опыта кадровой работы, выступления ученых, отчеты о проводимых научных исследованиях и зарубежных командировках с целью изучения работы с кадрами органов правопорядка. Все это создавало объективные и субъективные предпосылки зарождения научной школы и явилось первым этапом ее становления.

Этап 2: создание платформы для формирования научной школы. Второй этап характеризуется тем, что научное направление «Управления персоналом органов внутренних дел» активно поддерживалось руководителями отраслевых служб Министерства внутренних дел СССР, Министерствами внутренних дел союзных республик, начальниками ГУВД, УВД, ГУВДТ. Проводилась активная работа по внедрению в практику работы с кадрами органов милиции профессионального психологического отбора, психологического сопровождения выполнения служебных мероприятий, четкого нормативного регулирования прохождения государственной службы в органах внутренних дел, автоматизации процессов управления персоналом.

По инициативе в необходимости решения данного вопроса кандидата юридических наук Л. М. Колодкина, в то время главного инспектора управления кадров МВД СССР, Госкомитет по науке и технике СССР дал разрешение и обеспечил бюджетное финансирование создания в структуре ВНИИ МВД СССР лаборатории профессионального отбора кадров милиции. Возглавил лабораторию доктор медицинских наук, профессор Н. И. Полежаев. Деятельность лаборатории была ориентирована им на выявление заболеваний в области психиатрии и вскоре была передана в Медицинское управление МВД СССР. Однако опыт и научные наработки, тесное сотрудничество с видными специалистами позволили осуществить отбор личного состава приданных сил охраны общественного порядка во время проведения Олимпийских игр 1980 г., когда результаты правоохранительной деятельности по обеспечению безопасности при проведении спортивных мероприятий столь грандиозного масштаба получили высокую оценку руководства страны.

Этап 3: формирование объективных и субъективных предпосылок зарождения научной школы «Управление персоналом

органов внутренних дел». Третий этап формирования научной школы знаменателен тем, что по инициативе Л. М. Колодкина начальник академии генерал А. И. Алексеев объединил кафедры партийно-политической и кадровой работы с кафедрой психологии и педагогики, что придало новый импульс развитию научной школы. Поэтому краткая история развития современной научной школы, так же как и предпосылки зарождения, предполагает год объединения двух кафедр в единую кафедру (№ 11), т. е. в кафедру психологии, педагогики и организации работы с кадрами Академии управления МВД России.

Этап 4: определение истоков научной школы. Данный этап позволил сделать выводы о том, что к истокам становления данной научной школы можно отнести элементы кризисных явлений эпохи «застоя» в СССР, которые предлагалось нейтрализовать за счет активизации человеческого фактора. Академия общественных наук при ЦК КПСС развернула широкую программу изучения «ленинского стиля и ленинских принципов работы с кадрами», появились капитальные труды по кадровой функции управления. В МВД СССР потребность в научном обеспечении работы с кадрами диктовалась потребностями регулирования прохождения службы и спецификой требований к профессиональным и личным качествам сотрудников милиции.

У истоков школы стоял Л. М. Колодкин, чья инициатива в кадроведческих исследованиях продолжается сегодня современными учеными, слушателями и адъюнктами Академии управления МВД России.

Доктор юридических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации генерал-майор внутренней службы в отставке Леонард Михайлович Колодкин в 1958 г. после окончания юридического факультета Ленинградского государственного университета был направлен для прохождения службы в органы милиции Запорожской области и прошел путь от оперуполномоченного уголовного розыска до начальника штаба УВД Запорожского облисполкома. С 1971 г. он нес службу в Центральном аппарате МВД СССР – в должностях от начальника отдела до первого заместителя начальника Управления учебных заведений и научно-исследовательских учреждений МВД СССР.

Л. М. Колодкин – один из разработчиков нового для того времени научного направления – кадроведения. В 1987–1989 гг. он был вице-президентом «Ассоциации исследователей персонала управления», активно сотрудничал с рядом академических научно-исследовательских и образовательных учреждений. В 1993 г.

входил в состав Оргкомитета XIII Международной конференции «Высшей персонал управления» в Москве. Являлся членом Общества психологов СССР, проводил активную работу по созданию в системе органов внутренних дел психологической службы, внедрению профессионального психологического отбора кадров и психодиагностики.

В Академии нес службу с 1974 г. – сначала на общественных началах, с 1983 г. на полставки, а с 1987 г. на штатных должностях – начальника кафедры, заместителя начальника Академии по научной работе. С 1995 г. ушел в отставку, до которой долгое время был профессором кафедры психологии, педагогики и организации работы с кадрами. Заслуженно считается высококвалифицированным педагогом, его лекции и другие виды занятий долгие годы неизменно получали высокую оценку слушателей.

Л. М. Колодкин является одним из зачинателей научных исследований и преподавания в Академии ряда учебных дисциплин: «Организация работы с кадрами в органах внутренних дел», «Управление персоналом». Будучи известным специалистом в области административного и уголовного права, соавтором ряда учебников по данным отраслям права, он читал курсы лекций по уголовному, административному праву, юридической психологии, истории отечественного государства и права. Кроме этого принимал активное участие в подготовке следующих законопроектов: являлся членом рабочей группы по Закону о милиции 1991 г., Федеральному закону «Об основах государственной службы в Российской Федерации» 1995 г. В качестве члена Конституционного собрания участвовал в разработке проекта Конституции Российской Федерации 1993 г. В 2003 г. выступал экспертом при разработке проектов Федеральных законов по государственной правоохранительной службе.

Л. М. Колодкин – автор более 200 научных публикаций, в числе которых 10 монографий. Его работы отличаются глубоким и всесторонним анализом правового материала и социальной действительности, хорошим доступным для читателя языком, хотя и посвящены сложным научным проблемам. Участвовал в составе авторских коллективов в подготовке «Российской юридической энциклопедии» (1999 г.), «Юридическом словаре для населения» (2000 г.), учебного пособия «О полиции». Подготовил ряд статей в «Энциклопедии юридической психологии» (2003 г.), главы в учебниках «Уголовное право. Общая и особенная часть» (2000 г.), «Уголовное право. Общая и особенная часть» (2002 г.), «Уголовное право. Общая часть» (2003 г.), «Социология. Курс лекций» (2003 г.), а также учебные пособия (в том числе электронные)

по административному, уголовному праву, юридической психологии, социологии.

Л. М. Колодкин большое внимание уделял подготовке научно-педагогических кадров. 26 лет он вел работу с адъюнктами и докторантами. Под его научным руководством порядка 35 соискателей защитили кандидатские диссертации. По некоторым сведениям он был научным консультантом у пяти докторов наук. Был членом диссертационного совета в Академии управления МВД России, членом диссертационного совета в Российской Академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, членом диссертационного совета Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации, членом экспертного совета по проведению ВАК Минобрнауки Российской Федерации, членом экспертного совета Фонда фундаментальных исследований Российской Академии наук, председателем Общественного Совета по предварительному рассмотрению диссертационных исследований Академии управления МВД России, экспертом комиссии по присвоению классных чинов государственным гражданским служащим в МВД России.

За время службы в органах внутренних дел Л. М. Колодкин награжден двумя орденами и 12 медалями, знаками «Заслуженный работник МВД СССР» и «Почетный сотрудник МВД России», занесен в Книгу Почета Академии. Министерством высшего образования СССР награжден знаком «Отличник высшей школы».

Среди своих коллег по работе, ученых, преподавателей образовательных учреждений МВД России и практических работников профессор Л. М. Колодкин всегда пользовался большим уважением и заслуженным авторитетом.

Этап 4: становление и развитие научной школы. Важным стимулом и значимым этапом становления научной школы «Управление персоналом и организация работы с кадрами органов внутренних дел» стало создание академии МВД СССР, в учебном плане которой содержалась учебная дисциплина «Организация работы с кадрами». Появились адъюнкты, избравшие в качестве предмета диссертационных исследований кадровую проблематику. Одним из первых адъюнктов кафедры был преподаватель Киевской высшей школы МВД СССР – О. С. Панченко. В дальнейшем кадровая составляющая содержалась в докторских диссертациях и по психологии у таких ученых как А. И. Китова, И. К. Шахриманьяна; по юриспруденции – Г. А. Туманова, А. Н. Роши, Л. М. Колодкина, А. Н. Минаева.

Важным этапом становления научной школы было издание в 1979 г. монографий: А. Н. Роши «Труд работника милиции»,

Л. М. Колодкина «Организационные и правовые основы работы с кадрами в органах внутренних дел» и «Организация работы с кадрами», которые стали, по существу, первыми учебными пособиями по учебной дисциплине.

В 1975 г. состоялась защита докторской диссертации Г. А. Туманова, а в 1980 г. – А. Н. Роши и Л. М. Колодкина. Защитили кандидатские диссертации первые адъюнкты: А. В. Фатула, В. А. Ткаченко, В. И. Казанцев, В. А. Дроздов, Г. М. Мякишев и другие.

В МВД СССР была проведена всесоюзная презентация монографии Л. М. Колодкина. Руководители кадровых аппаратов МВД, УВД, УВДТ высоко оценили теоретическую и практическую значимость книги «Организационные и правовые основы работы с кадрами органов внутренних дел».

Информационной составляющей научной школы явилось упорядочение информационных потоков о кадрах милиции, проведенной Академией МВД СССР, ГНИЦУИ при консультировании профессором Н. Ф. Пушкаревым (Дипломатическая академия МИД СССР), первым в СССР разработчиком автоматизированной системы управления кадрами Минморфлота.

Развитию научной школы способствовало создание ассоциации разработчиков проблем работы с кадрами государственного аппарата (президент Ассоциации – профессор Н. Ф. Пушкарев, вице-президент – профессор Л. М. Колодкин). Ассоциация провела масштабную научную конференцию в Академии МВД СССР, руководил которой начальник Академии Н. А. Аристов.

Ученые Академии, специализирующиеся по кадровой проблематике под руководством Роскадров при Правительстве России принимали участие в работе XIII Международного Конгресса по высшему управленческому персоналу (профессор Л. М. Колодкин являлся членом оргкомитета конгресса, вел его в качестве председательствующего), в разработке Концепции и проекта Закона «Об основах государственной службы», принятого Федеральным собранием Российской Федерации в июле 1995 г.

Данное научное направление стало перспективным для развития в связи с проводимой в государстве административной реформой и реформированием государственной службы. Актуальными становятся вопросы управления персоналом в государственном и муниципальном управлении в связи с конкуренцией на рынке труда.

Этап 5: анализ итогов, выделение наиболее значимых достижений, сделанных на рассмотренных исторических этапах развития научной школы. В тот исторический период в состав шко-

лы кафедры входили: 1 доктор, 3 кандидата наук, 11 адъюнктов и 5 соискателей.

Общее количество научных исследований, выполненных по данному научному направлению за 10 лет: фундаментальных – 4; прикладных – 32.

В настоящее время представляется необходимым проведение научных исследований по следующим направлениям:

- организация функционирования персонала государственного аппарата;

- разработка структуры аппарата управления в органах внутренних дел (оргпроектирование, определение функций, административных и должностных регламентов, коммуникативных связей, развитие управленческой культуры);

- развитие кадровой составляющей государственно-административного управления в системе органов внутренних дел (проблемы руководящих кадров, резерва, ротации кадров, соотношение основных и обеспечивающих должностей);

- правовое обеспечение правоохранительной службы в органах внутренних дел (кадровый состав, прохождение службы, управление персоналом, правовое регулирование, пресечение коррупции);

- кардинальное изменение подхода к формированию личности профессионала органов внутренних дел (совершенствование нормативного, организационного и методического обеспечения профессиональной подготовки и воспитательной работы);

- кадровая политика ОВД.

Этап 6: становление современной научной школы.

Контрольные вопросы

1. Что включает в себя понятие духовно-нравственного воспитания?
2. Каковы факторы, влияющие на духовно-нравственное воспитание сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации?
3. В чем заключена роль судебной реформы 1864 г. в области комплектования и профессиональной подготовленности полицейского аппарата?
4. Что представлял собой процесс профессиональной подготовки кадров полиции в конце XIX – начале XX вв.?
5. Каковы основные направления формирования кадрового состава органов внутренних дел Российской Федерации?
6. Каковы элементы системы морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации?
7. Опишите этапы становления науки управления персоналом в органах внутренних дел Российской Федерации.

Глава II. Педагогика в управлении персоналом органов внутренних дел Российской Федерации

§ 1. Коммуникативные технологии в управлении персоналом органов внутренних дел

Процесс управления персоналом в системе МВД России с учетом изменений, происходящих в обществе, и на этапе их реформирования требует постоянного обновления. Одним из направлений в решении задачи модернизации системы обучения и воспитания кадров органов внутренних дел является «организация обучения руководителей всех звеньев теории и практике воспитания подчиненных, повышение их педагогической и управленческой компетентности»¹.

Подготовка руководителей должна осуществляться в соответствии с требованиями государства и общества к деятельности правоохранительных органов. Современное состояние управленческой политики персоналом полиции невозможно представить без осуществления процесса эффективной коммуникации, которая в свою очередь способствует повышению качества оперативно-служебной деятельности, скорейшему преодолению возникающих в работе проблем, успешному решению задач, стоящих перед органами внутренних дел.

Для практической реализации управленческой политики в правоохранительных органах существует ряд специальных подразделений, которые выполняют разные функции – подбор кадров, прием, увольнение сотрудников органов внутренних дел и др. Руководители органов внутренних дел по долгу службы ежедневно общаются с личным составом. Высокий профессионализм, культура общения, соблюдение руководителями полиции речевых этикетных норм и правил в процессе профессионального общения и при обсуждении вопросов, связанных с оперативным решением задач, позволяют достичь полного взаимопонимания с сотрудниками, коллегами и руководством.

Особенности деятельности руководителя по управлению персоналом в органах внутренних дел заключаются не только в рабо-

¹ Педагогика в деятельности руководителя органов внутренних дел: учебник. Москва: Академия управления МВД России, 2013. С. 4.

те с целым коллективом, но и с группами сотрудников полиции или с отдельно взятыми лицами. В этом процессе существенную роль играет личность и педагогическое мастерство самого руководителя. Осуществляя управленческую деятельность, компетентный руководитель выстраивает ровные, доброжелательные отношения со всеми сотрудниками, «независимо от личных симпатий и антипатий»¹, что является важнейшей составляющей его профессиональной деятельности.

Для организации слаженной деятельности и управления вверенного ему коллектива (подразделения), современный руководитель должен владеть эффективными *коммуникативными технологиями*, кроме этого необходимо иметь собственный положительный настрой на коммуникационный процесс, который будет позитивно сказываться на уровне организационной культуры коллектива и мотивации сотрудников, что, несомненно, отразится на имидже самого руководителя.

Для применения коммуникативных технологий в управлении персоналом органов внутренних дел руководитель должен владеть следующими *педагогическими способностями*: конструктивными, организаторскими и коммуникативными.

Конструктивные способности позволяют выстраивать профессиональную коммуникацию с учетом индивидуальных особенностей сотрудников.

Организаторские способности дают возможность включать сотрудников полиции в разные виды деятельности; при необходимости использовать коллектив как инструмент воздействия на отдельную личность и создавать условия, при которых личность сама будет проявлять активность и инициативу в отношении служебной или иной деятельности.

При рассмотрении вопроса о коммуникативных технологиях в управлении персоналом органов внутренних дел представляет особый интерес третья группа педагогических способностей. К *коммуникативным* относятся способности, позволяющие устанавливать правильные взаимоотношения с каждым членом коллектива и корректировать их в зависимости от конкретной ситуации общения и в соответствии с действующими законодательными и ведомственными нормативными правовыми актами, регулирующими деятельность органов внутренних дел, и (или) требованиями руководства.

¹ Сердюк Н. В., Носкова Л. Г. Риторика для полицейских: учебное пособие. Москва: Академия управления МВД России, 2013. С. 21.

Существенную роль в управлении персоналом органов внутренних дел – в организации коммуникации сотрудников полиции и ее управлении, в решении кадровых вопросов, в организации процесса подготовки кадров для замещения вакантных должностей, в вопросах управления конфликтами или для их разрешения, для организации работы по преодолению профессиональной деформации и др. – играют педагогические способности и коммуникативные умения современного руководителя.

В настоящее время среди других терминов в педагогике управления персоналом используется термин «*коммуникативные технологии*». Использование педагогических знаний в области коммуникативных технологий в значительной степени помогает руководителю коллектива и сотрудникам подразделений полиции быстро и эффективно решать поставленные задачи и возникающие профессиональные проблемы.

Грамотное применение коммуникативных технологий при управлении деловым общением персонала органов внутренних дел, к примеру, в экстремальных или возникающих конфликтных ситуациях, педагогически компетентному руководителю значительно упрощает их разрешение и, бесспорно, положительно отражается на результатах работы. В то же время нельзя утверждать, что для выхода из каждой коммуникативной ситуации руководителю можно предложить готовые управленческие алгоритмы.

Применение *коммуникативных технологий* в управлении персоналом и знание педагогических особенностей общения особенно необходимо для профессий, которые принято относить к типу «человек-человек», в частности, для эффективного руководства деятельностью сотрудников правоохранительных органов, работа которых ежедневно сопряжена с межличностным взаимодействием: установлением быстрого контакта с собеседником, педагогической оценкой его личностных особенностей, наблюдательностью, устранением возникающих коммуникативных барьеров, активным участием в беседе, умением вести диалог и пр. Эта группа коммуникативных умений и навыков представляет собой одну из существенных и сложных сторон педагогической компетентности руководителя правоохранительных органов.

Многие педагоги, раскрывая вопросы профессионально-личностного развития и совершенствования, рассматривают развитие *коммуникативных качеств* как необходимое условие для решения профессиональных и личных проблем. А. М. Столяренко считает, что «их развитие ведется путем формирования умений: оценивать собеседника, предвидеть его намерения, отдавать себе

отчет о занятой им позиции в разговоре и применяемых приемах; быстро, легко и по-деловому включиться в общение и переходить к сути разговора; слушать и проникать в смысл того, что порой неявно выражено в словах; понимать главное и второстепенное в разговоре, отделять словесную шелуху от важных высказываний; ясно выражать, интерпретировать, анализировать и резюмировать высказанные и выслушанные мысли; аргументировано защищать свою позицию и опровергать неприемлемые для решения профессиональных и своих задач предложения собеседника и др.»¹.

Механизм управления персоналом в органах внутренних дел, когда в центре внимания оказывается человек, всегда осуществляется с учетом индивидуальных, психологических и социальных особенностей личности. По мнению выдающегося отечественного ученого, основателя науки психолингвистики А. А. Леонтьева (1936–2004 гг.), общение вне зависимости от ситуации, в которой оно происходит, «представляет собой не процесс установления контакта между изолированными личностями, психологическими "монадами", а способ внутренней организации и внутренней эволюции общества. Общение есть не только и не столько взаимоотношение людей в обществе, сколько (прежде всего!) взаимодействие людей как членов общества»².

Если говорить о коммуникативной стороне профессионального общения сотрудников полиции, то от нее действительно во многом зависит успешность ежедневной деловой коммуникации, педагогически грамотное решение возникающих проблем. «Нередко упускается из виду, что коммуникация есть не только и не столько взаимодействие людей в обществе, но и – прежде всего – взаимодействие людей как членов общества, как "общественных индивидов"» (К. Маркс)³. Коммуникативная компетентность сотрудников органов внутренних дел, на которых возложены функции управления персоналом, помогает значительно упростить межличностное общение, более качественно и оперативно решать вопросы, связанные с правоохранительной деятельностью.

¹ *Столяренко А. М.* Общая педагогика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по педагогическим специальностям. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. С. 381–382.

² *Леонтьев А. А.* Прикладная психолингвистика речевого общения и массовой коммуникации / под ред. А. С. Маркосян, Д. А. Леонтьева, Ю. А. Сорокина; изд. 2-е стереотипное. Москва: Смысл, 2019. С. 25–26.

³ *Там же.* С. 23.

Общеизвестно, что процесс усвоения языка как одной из человеческих способностей у каждого человека происходит только в процессе коммуникации. Профессиональное речевое взаимодействие многогранно, оно представляет собой сложный речемыслительный процесс, включающий межличностную или межгрупповую коммуникацию, во время которой один собеседник воспринимает другого, происходит обмен информацией и (или) обмен действиями. Знание коммуникативных технологий и применение их на практике позволит в совершенстве владеть языком при общении. Владеть языком – «значит максимально использовать все выразительные возможности, скрытые в нем; уметь вложить даже в самый малый запас слов, выражений все, что можно в него вложить; уметь понять сказанное так, как оно было сказано»¹.

Успешная коммуникация при управлении персоналом возможна лишь в том случае, если передаваемые сообщения не только понятны собеседнику, но и содержат свежую информацию. Причем конструктивный диалог происходит тогда, когда к нему проявляют интерес обе стороны, и если в каждом ответе содержится что-либо новое, важное, существенное. В таком случае общение будет эффективным. В процессе управления персоналом органов внутренних дел зачастую устная коммуникация не предоставляет времени для тщательного отбора слов. Коммуниканты оказываются в ситуации, когда они вынуждены употреблять те слова, которые находятся всегда на слуху. Поэтому в диалогическое общение нередко проникают слова, фразы, далекие или не соответствующие теме разговора, одни слова заменяются другими, возникают неоправданные паузы. Для того чтобы этого не происходило, не только монологическая речь должна быть заранее подготовлена, но и устное общение требует настроя на диалог и определенную речевую подготовку. Особенно это касается руководителя коллектива сотрудников органов внутренних дел, у которых не всегда процесс формирования речи проходил успешно. Руководитель должен быть образцом языковой личности, тогда в процессе деловой коммуникации с ним подчиненные проявят желание работать над своей речью, над отбором слов – не будут бросаться словами, а станут тщательнее подбирать точные слова и выражения, использовать нужную интонацию при общении с разными категориями собеседников,

¹ Леонтьев А. А. Что такое язык. Москва: Педагогика, 1976. 96 с.

что значительно облегчит решение поставленных перед ними профессиональных задач.

В определенных ситуациях, особенно ситуациях экстремального характера, в процессе управления персоналом органов внутренних дел невозможно предварительно подготовиться к диалогу, поэтому бывает сложно контролировать собственную спонтанную речь. Что касается интонации, то она логически будет вытекать из содержания высказываний и у каждого будет своя как в устной речи, так и в письменной. Различные ситуации живого профессионального общения позволяют говорящему и слушающему вести конструктивный диалог, проявлять заинтересованность в разговоре, логично выстраивать деловую коммуникацию в том случае, если обе стороны владеют коммуникативными технологиями или, по крайней мере, имеют о них определенное представление.

Важно помнить, что коммуникативный процесс в деятельности органов внутренних дел отличается специфичностью, в том числе и возникающие коммуникативные барьеры, присутствие которых объясняется различного рода факторами или личностными психологическими характеристиками участвующих в коммуникации. «Говорящий человек заявляет о себе как о личности, и только в этом случае возможно установление контакта в общении с другими людьми. В каждом высказывании он предстает как человек с определенными этническими, национальными, культурными характеристиками, обнаруживая свои особенности мировосприятия, этические и ценностные ориентиры»¹.

Таким образом, ведущая роль в управлении коллективом сотрудников полиции принадлежит руководителю. В процессе управления персоналом органов внутренних дел ему приходится решать ряд проблем, возникающих по разным причинам (профессиональным, социальным, экономическим, межличностного общения и др.). В связи с этим овладение основными *коммуникативными технологиями* для сотрудников полиции – необходимое условие благополучного выхода из многих ситуаций профессионального общения, в том числе и экстремальных, оказание практической помощи для карьерного роста, возможности

¹ Аксиологические аспекты методики преподавания русского языка (профессиональный и общеобразовательный уровни): материалы Международной научно-практической конференции (19–20 марта 2009 г.) / н. ред. и сост.: А. Д. Дейкина, А. П. Еремеева, Л. А. Ходякова, В. Д. Янченко. Москва: МПГУ, Ярославль: РЕМДЕР, 2009. С. 49–50.

установления межличностных контактов и достижения положительного результата в служебной деятельности.

Обратимся к понятию «технологии» в педагогике. В переводе с древнегреческого языка слово «технология» означает τέχνη – «искусство, мастерство, умение» и λόγος – «мысль, смысл, понятие». Общепринято под «педагогическими технологиями» понимать «совокупность средств и методов воспроизведения теоретически обоснованных процессов обучения и воспитания, позволяющих успешно реализовывать поставленные образовательные цели»¹.

Педагогическая технология (от др.-греч. τέχνη – искусство, мастерство, умение; λόγος – слово, учение) – специальный набор форм, методов, способов, приемов обучения и средств воспитания, системно используемых в образовательном процессе на основе декларируемых психолого-педагогических установок, приводящий всегда к достижению прогнозируемого образовательного результата с допустимой нормой отклонения.

Отталкиваясь от этого определения, перейдем к значению термина «коммуникативные технологии» и проанализируем, какую конкретную роль они играют в управлении персоналом органов внутренних дел.

Коммуникативные технологии – это приемы, способы и средства коммуникации, которые применяются в процессе коммуникационного воздействия субъектом коммуникации на объект для достижения конкретных целей или решения определенных задач.

Субъекты коммуникативных технологий – те, кто инициирует и осуществляет коммуникативные процессы. В управлении персоналом органов внутренних дел, как правило, субъектом коммуникативных технологий является руководитель, его заместитель или руководители подразделений.

Объекты коммуникативных технологий – те, кто вовлекается в коммуникативный процесс и на кого непосредственно направлено коммуникативное воздействие. В управлении персоналом органов внутренних дел объектом коммуникативных технологий являются различные структурные подразделения или коллектив ОВД в целом.

Коммуникативные технологии в управлении представляют собой технологии, нацеленные на успешную и эффективную

¹ Словарь-справочник по педагогике / авт.-сост. В. А. Мижерилов; под общ. ред. П. И. Пидкасистого. Москва: ТЦ Сфера, 2004. С. 382.

коммуникацию между сотрудниками и, следовательно, на более качественное управление персоналом.

Коммуникативные технологии в педагогике, несомненно, являются личностно ориентированными. Точный выбор коммуникативной технологии способствует работникам правоохранительных органов лучшему взаимопониманию с сотрудниками, расширяет эмоциональные возможности педагогического взаимодействия и улучшает психологическое самочувствие участников общения. Чаще всего личностно ориентированная коммуникация сотрудников органов внутренних дел представлена диадическим общением, другими словами, межличностным общением, в которое включается как вербальная, так и невербальная коммуникация.

Для эффективного руководства коллективом органов внутренних дел, для организации продуктивной управленческой деятельности руководителю полиции, служба которого представляет собой ежедневную межличностную коммуникацию, нужно непрерывно совершенствовать коммуникативную компетенцию, осваивая коммуникативные технологии. «Овладевая знаниями, умениями и навыками речевого поведения как совокупностью речевых действий и их форм в социальной коммуникации, развивая речевые способности, сотрудник развивает речевую культуру, свой профессионализм»¹.

Коммуникативную компетенцию авторы Словаря методических терминов² Э. Г. Азимов, А. Н. Щукин объясняют как способность реализовывать лингвистическую компетенцию в различных условиях речевого общения. Т. В. Матвеева в Учебном словаре³ рассматривает *коммуникативную компетенцию* как владение языком, соединение знания языка с опытом речевого общения, умение создавать речь в соответствии с требованиями жизни и воспринимать ее с учетом замысла автора и обстоятельств общения. Следовательно, *коммуникативная компетенция* включает в себе разные виды речевой деятельности при обязательном соблюдении общепринятых законов речевой культуры.

Среди целого ряда компетенций для руководителей в области правоохранительной деятельности коммуникативная – одна

¹ Сердюк Н. В., Носкова Л. Г. Риторика для полицейских: учебное пособие. Москва: Академия управления МВД России, 2013. С. 29.

² Азимов Э. Г., Щукин А. Н. Словарь методических терминов (теория и практика преподавания языков). Санкт-Петербург: Златоуст, 1999.

³ Матвеева Т. В. Учебный словарь: русский язык, культура речи, стилистика, риторика. Москва: Флинта: Наука, 2003.

основных. Этим особым качеством личности – коммуникативной компетенцией – включающим нескольких составляющих (языковую, лингвистическую и прагматическую компетенции) должен обладать любой сотрудник полиции, в чьи должностные обязанности входит управление персоналом.

Коммуникация является основным элементом эффективной системы управления персоналом. Практика показывает, что руководитель на коммуникации в среднем тратит около 80 % своего рабочего времени. От того, насколько правильно им будет выстроена коммуникация, зависит успешная деятельность всей организации.

Значение слова «коммуникация» в разных источниках трактуется примерно одинаково, лишь с оттенками основного значения – «взаимодействие». В нашем случае уместно взять значение термина из «Словаря-справочника по педагогическому речеведению».

«*Коммуникация* есть информационная связь субъекта с тем или иным объектом – человеком, животным, машиной. К. выражается в том, что субъект передает некую информацию (знания, идеи, деловые сообщения, фактические сведения, указания, приказания и т. п.), которую получатель должен всего-навсего принять, понять (правильно декодировать), хорошо усвоить и в соответствии с этим поступать»¹. Следовательно, коммуникация представляет собой процесс передачи и обмена информацией взаимодействующих сторон, которые могут быть представлены одним человеком или несколькими собеседниками, социальными группами, отдельными организациями, наконец, обществом и государством.

Классическое понимание *коммуникации* связано с именем **Норберта Винера** (1894–1964 гг.) – американского ученого, выдающегося математика и философа, одного из основоположников кибернетики и теории искусственного интеллекта (рис. 6).

В 1948 г. в США вышла в свет его книга «Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине». Заслуга ученого состоит в том, что он ввел в научный оборот понятие прямой и обратной связи, показал универсальность их взаимодействия среди живой и неживой природы, в механике и человеческом обществе (рис. 7).

¹ Педагогическое речеведение. Словаря-справочник. Изд. 2-е, испр. и доп.; под ред. Т. А. Ладыженской и А. К. Михальской; сост. А. А. Князьков. Москва: Флинта, Наука, 1998. С. 88.

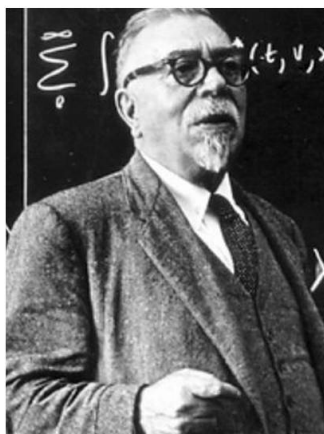


Рис. 6. Портрет Н. Винера

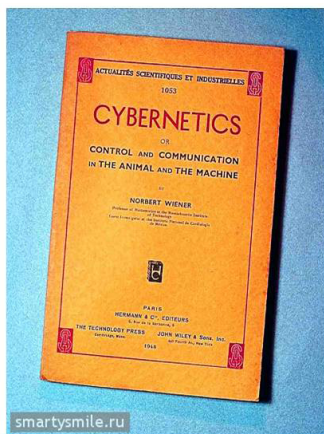


Рис. 7. Изображение книги Н. Винера «Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине»

Норберт Винер разработал кибернетическую модель коммуникации, ориентированную на повышение эффективности средств связи. Модель Винера акцентирует внимание на обратной связи (реакции получателя на коммуникационное сообщение), которой получает источник информации от получателя. Положительная обратная связь – усиление эффекта, отрицательная – его торможение. По мнению Н. Винера, любая система будет работать эффективно, если она получает информацию о состоянии этой системы и на ее основе модернизирует свои управляющие сигналы.



Рис. 8. Кибернетическая модель коммуникации Винера

Ученый считал тождественными понятия «коммуникация» и «управление». Информацию он рассматривал как обозначение содержания, полученного из внешнего мира в процессе нашего приспособления к нему и приспособливания к нему наших чувств. Включение обратной связи в процесс коммуникации делает его управляемым, контролируемым, двусторонним процессом.

В своей работе «Человек управляющий» Норберт Винер показал, что понимание общества возможно на пути исследования как сигналов и средств связи, так и развития обмена информацией между человеком и машиной, между машиной и человеком, между машиной и машиной. В настоящее время кибернетическая модель коммуникации Винера применяется в PR-коммуникациях, сущность которых состоит в обмене информацией. Как основатель информационно-кибернетического подхода, Норберт Винер рассматривал организацию как систему переработки информации.

К числу основных элементов классической модели коммуникации, рассчитанной на повышение эффективности средств связи, относят:

1) *отправитель* (источник) *информации* не только определяет содержание, но и формулирует смысл коммуникации;

2) *кодирование* – это выбор средств передачи содержания коммуникативного послания с использованием конкретного канала связи;

3) *сообщение* – коммуникативное послание;

4) *канал связи* – способ коммуникации;

5) *адресат* – получатель информации;

6) *декодирование* – определение адресатом содержания коммуникативного послания;

7) *обратная связь* – реакция субъекта на коммуникативное послание.

Для того чтобы получить желаемый результат от применения коммуникаций в управленческой деятельности органов внутренних дел, нужно тщательно изучать и контролировать процесс передачи информации в коллективе организации, другими словами, коммуникационный процесс, предполагающий присутствие отправителя, получателя информации и сам процесс обмена информацией.

Для управления персоналом органов внутренних дел важно учитывать следующее: в ситуациях отсутствия обратной связи коммуникация считается прекращенной или несостоявшейся в том случае, если в процессе коммуникации произошел разрыв. Нужно принимать во внимание тот факт, что несмотря на отсут-

ствии обратной связи, отправитель сообщения все равно формирует свое представление о новой сложившейся ситуации, сравнивая ее с предыдущей. Именно поэтому в коммуникативном процессе учитывается принцип: «Отрицательный результат – тоже результат». Возникающие помехи при приеме информации (особенности восприятия информации адресатом, психологические барьеры коммуникации, отвлечение внимания и многие другие факторы) могут нарушать передачу информации или сообщения на любом этапе коммуникационного процесса.

В процессе коммуникации общая схема функционирования языка представляется «в виде так называемого коммуникационного треугольника "адресант – информация – адресат" или проще: "кто – что – кому (с кем)"»¹.

Рассмотрим *основные виды коммуникаций*. Они подразделяются:

1) на *межличностные коммуникации* (вербальное и невербальное общение членов коллектива);

2) *горизонтальные коммуникации* (обмен профессиональной информацией между сотрудниками одного управленческого уровня; между подразделениями или отделами для согласования действий);

3) *вертикальные коммуникации* (передача информации между руководителем и подчиненными);

4) *диагональные коммуникации* (речевое взаимодействие между сотрудниками одного подразделения и руководством другого подразделения);

5) *формальные коммуникации* (соединяют отдельные элементы структуры организации; осуществляют взаимодействие для достижения целей, стоящих перед организацией; устанавливаются правилами, прописанными в должностных инструкциях и внутренних нормативных документах, регламентирующих взаимодействие сотрудников или подразделений);

6) *неформальные коммуникации* (разнообразные личностные контакты, исключая официальные, служебные, регламентированные отношения, осуществляемые в неформальной обстановке, как правило, спонтанные).

В зависимости от различных способов получения информации в каждом виде коммуникаций присутствуют как положительные, так и отрицательные стороны. Бесспорна практическая эффективность горизонтальных коммуникационных связей

¹ Костомаров В. Г. Наш язык в действии: Очерки современной стилистики. Москва: Гардарики, 2005. С. 15.

и не всегда достаточная эффективность вертикальных коммуникаций. По этой причине руководитель органов внутренних дел должен проводить комплекс определенных мероприятий, с помощью которых обеспечивается необходимый уровень взаимодействия *горизонтальных коммуникаций*, как и всех других видов коммуникаций.

При применении **коммуникативных технологий** в управлении персоналом реализуются следующие функции **коммуникаций**:

1) *информационная* (обмен информацией между сотрудниками, получение информации извне, приобретение новых знаний);

2) *мотивационная* (побуждает сотрудников к определенным действиям в интересах организации);

3) *объединяющая* (сотрудничество и взаимодействие персонала в процессе работы);

4) *координационная* (сотрудники или подразделения организации согласуют действия для решения поставленных задач);

5) *интегрирующая* (сотрудник, отдел или подразделение включаются в работу более крупных структур);

6) *контрольно-регулирующая* (позволяет не только контролировать процесс коммуникаций, но и своевременно вносить необходимые корректировки; включает в себя сбор, обработку и хранение информации, дающие возможность осуществления обратной связи).

Таким образом, *основные виды коммуникаций* и их функциональное предназначение позволяют эффективнее осуществлять процесс управления организацией. Следовательно, использование *коммуникативных технологий* дает возможность качественно осуществлять процесс управления персоналом как внутри органов внутренних дел, так и за их пределами.

Успешный руководитель – руководитель, владеющий *коммуникативными технологиями* и навыками в управлении персоналом. Обратимся к характеристике основных коммуникативных технологий. Отметим, что они универсальны, но в то же время коммуникативные технологии в управлении персоналом органов внутренних дел имеют свои специфические особенности.

Освоение коммуникативных технологий предполагает *активные формы обучения*:

- деловые игры;
- всевозможные тренинги;
- рассмотрение конкретных ситуаций деловой коммуникации;
- тематически разнообразное тестирование;
- использование мультимедийных и массмедийных средств (презентации, кинофильмы, видеосъемки, телевидение, печатные

издания, интернет-ролики, переписки из телефонной коммуникации, электронной деловой переписки, живого публичного общения и пр.) и другие формы.

Цель таких форм обучения – дать возможность слушателям, будущим руководителям получить знания и конкретные коммуникативные навыки в вопросах управления персоналом, познакомиться их с наиболее успешными методами и способами коммуникативного управления для эффективного взаимодействия с сотрудниками и необходимого влияния на подчиненных.

Овладение на занятиях коммуникативными технологиями в управлении персоналом органов внутренних дел, активное участие в разных по тематике тренингах помогает избежать коммуникативных ошибок или исключить их и, как следствие, более качественно осуществлять профессиональную деятельность.

Одной из эффективных коммуникативных технологий по управлению персоналом органов внутренних дел является *проектирование коммуникативных ситуаций*. Эта технология позволяет решать существенные для организации или для отдельного сотрудника вопросы:

- 1) вовлечение сотрудников в процесс коммуникативного взаимодействия;
- 2) отработка навыков для способности работы с большими информационными потоками;
- 3) организация работы для своевременного распространения информации;
- 4) применение эффективных коммуникационных технологий в служебной деятельности;
- 5) создание благоприятного социально-психологического климата в подразделении;
- 6) исключение опасности неформального характера коммуникаций в организации;
- 7) создание атмосферы доверия в подразделении и др.

Для проведения *деловых игр, тренингов, тестирования* представляется возможным использование следующих тем:

1. Наиболее эффективные коммуникативные технологии взаимодействия руководителя с сотрудниками органа внутренних дел на разных этапах управления.
2. Коммуникативные навыки, необходимые для руководства и осуществления контроля за персоналом органов внутренних дел.
3. Техники принятия решений. Влияние управленческих решений на имидж руководителя.
4. Позитивные коммуникации для повышения эффективности служебного общения.

5. Роль руководителя и особенности его взаимодействия с подчиненными в ситуациях проведения изменений в одном из подразделений или в самой организации.

6. Коммуникативные технологии в процедуре отбора и адаптации персонала (структура собеседования с кандидатом на вакансию, методики экспресс-оценки кандидата, выбор наставника и др.).

7. Особенности коммуникаций руководителя с подчиненными в мотивировании коллектива на выполнение общих задач.

8. Приемы влияния на мотивацию сотрудников: мотивационная беседа, улучшение организации труда, мотивирующее внушение и др.

9. Возможность сотрудников влиять на решения руководства: плюсы и минусы.

10. Роль коммуникативных технологий в управлении поведением сотрудников в служебное и неслужебное время.

11. Построение коммуникаций руководителя с сотрудниками в условиях дистанционного общения.

12. Коммуникативная компетентность руководителя и ее значение для построения взаимодействия с сотрудниками органов внутренних дел из разных подразделений на разных уровнях.

13. Коммуникативные техники, позволяющие повысить коммуникативную компетентность:

- для установления контакта с подразделением;
- нахождения контакта с одним из сотрудников;
- возможности простого вхождения в речевое взаимодействие;
- построения конструктивного диалога;
- формирования гибкой стратегии коммуникативного поведения руководителя.

14. Виды коммуникативных барьеров, причины их возникновения и способы их ликвидации.

15. Эффективные способы коммуникации для предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций.

16. Положительные и отрицательные стороны обратной связи в служебной коммуникации.

17. Сущность коммуникативной культуры сотрудников органов внутренних дел и способы ее повышения.

18. Влияние личностных качеств сотрудников на установление и поддержание коммуникативного взаимодействия в подразделениях.

19. Отличительные особенности форм служебной коммуникации.

20. Факторы, определяющие стиль общения руководителя органов внутренних дел с коллективом.

21. Допустимые и недопустимые методы воздействия на коллег в процессе служебного общения.

22. Принципы и приемы использования служебного времени сотрудниками органов внутренних дел.

23. Отличие коммуникации и способов передачи информации по «вертикали» и по «горизонтали».

24. Роль коммуникации руководителя в оперативном управлении подразделениями органов внутренних дел.

25. Осуществление руководителем контроля выполнения сотрудниками поставленных целей и задач.

26. Наиболее эффективные виды коммуникации в коллективе органов внутренних дел.

27. Знание сущности делового общения – залог успешной служебной коммуникации.

28. Деятельность руководителя органа внутренних дел по формированию коммуникативной культуры сотрудников для качественного выполнения ими своих должностных обязанностей.

В значительной мере отсутствие в работе руководства органов внутренних дел действенных *коммуникативных технологий* по управлению персоналом, неэффективные коммуникации между сотрудниками в подразделениях могут стать основной причиной низких показателей в работе. Создание налаженной системы коммуникаций и качественное коммуникативное взаимодействие в профессиональной деятельности сотрудников органов внутренних дел остаются в настоящее время актуальными и одними из самых сложных проблем в управлении персоналом.

Коммуникативные технологии позволяют создавать налаженную систему коммуникаций, благодаря которой вырабатываются и закрепляются единые подходы в работе, при этом разные структурные подразделения в условиях территориальной отдаленности всегда готовы к сотрудничеству и совместному решению поставленных задач. Грамотно налаженная коммуникация позволяет успешнее решать кадровые вопросы, укреплять моральный дух подчиненных, формировать систему ценностей в коллективе, принимать самые верные решения.

Построение эффективной коммуникации при управлении персоналом во многом определяется следующими факторами: знанием внутренней среды, особенностей внешней среды (макро- и микросреды), организационной структуры, наличие четкого представле-

ния о действии уже существующих коммуникаций. Коммуникативные технологии позволяют задействовать все информационные каналы и ресурсы. Обязательным условием для выработки или при необходимости изменения стратегии в коммуникации между подразделениями является проведение с привлечением психологов внутреннего социологического исследования среди сотрудников с целью определения предпочтительных форм разных видов коммуникаций в коллективе.

Процесс управления персоналом исключает собственное негативное отношение руководителей к коммуникативному взаимодействию, т. к. это отрицательно сказывается на осуществлении им организационной политики в целом, имиджа самого руководителя и мотивации сотрудников подразделений. Установление эффективных коммуникаций в процессе управления персоналом органов внутренних дел – первостепенная задача каждого руководителя.

Применение *коммуникативных технологий* внутри органов внутренних дел должно создавать благоприятную рабочую атмосферу; содействовать ее эффективности; вызывать у сотрудников желание выполнять качественно должностные обязанности, решать проблемы добросовестно, честно и с полной отдачей; осуществлять взаимодействие с сотрудниками подразделений на основе принципов гуманизма, взаимопомощи, уважения другого человека как личности; проявлять в работе объективность, не инициировать конфликтные ситуации.

Как видим, управление коммуникациями в органах внутренних дел представляет собой использование различных форм и методов управления взаимодействием сотрудников. Основными коммуникативными технологиями остаются существующие *социально-психологические методы управления общением* – внушение, подражание, убеждение, принуждение. Как правило, каждый из названных методов редко применяется как отдельный. Только при постоянном взаимодействии друг с другом в процессе коммуникации они оказывают необходимый эффект воздействия.

В настоящее время действует Кодекс этики и служебного поведения сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, утвержденный Министром внутренних дел Российской Федерации генералом полиции Российской Федерации В. Колокольцевым (приказ № 460 от 26 июня 2020 г.), в котором определены этические нормы, правила и требования к поведению сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации на службе в процессе исполнения ими должностных обязанностей и во внеслужебное время.

В официальном документе нашли отражение требования, напрямую регламентирующие соблюдение речевой культуры и этических норм сотрудниками органов внутренних дел. В Кодексе так определена первостепенная задача, стоящая перед каждым сотрудником: «Рассматривать защиту жизни, здоровья, прав, свобод, чести, личного достоинства и законных интересов граждан как высшую нравственную цель его служебной деятельности» (п. 1 ст. 6 гл. 2).

Во второй главе Кодекса «Основные этические требования» рассматриваются и другие этические стороны профессионального этикета сотрудника органов внутренних дел: «Учитывать национальные обычаи и традиции, религиозные чувства граждан, культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп, конфессий, способствовать согласию между ними» (п. 5 ст. 6 гл. 2); «Вести себя достойно и вежливо, вызывая доверие и уважение граждан к органам внутренних дел, готовность оказывать им содействие» (п. 6 ст. 6 гл. 2).

В документе установлены нормы речевого поведения, которых должны придерживаться сотрудники органов внутренних дел: «Воздерживаться в устной и письменной речи от оскорблений, грубости, нецензурной брани, жаргона, уголовной лексики» (п. 2 ст. 7 гл. 2); «Строить взаимоотношения с коллегами на принципах товарищеского партнерства, взаимопомощи и взаимовыручки, не злословить и не допускать необоснованной критики их служебной деятельности» (п. 3 ст. 7 гл. 2). Далее во второй главе указывается, что сотрудникам неприемлемы: «Жестокое либо унижающее человеческое достоинство отношение к людям» (п. 5 ст. 8 гл. 2); «Участие в конфликтах между гражданами в качестве одной из сторон, утрата контроля над своим эмоциональным состоянием» (п. 6 ст. 8 гл. 2).

Для сотрудников Кодекс служит руководством по соблюдению этико-нравственных основ в служебной деятельности при осуществлении коммуникации с коллегами, для общения с разными категориями граждан – представителями общественных организаций, посетителями органов внутренних дел, представителями иностранных государств. Для руководителя – документом при разрешении проблем или конфликтов в процессе управления персоналом органов внутренних дел, а также средством воспитания высокой нравственности сотрудников полиции.

Для воплощения в жизнь практически всех требований нового Кодекса к сотрудникам полиции от них требуется квалифицированное применение знаний, связанных с коммуникативной компетенцией. Можно утверждать, что для руководителя Кодекс

является документом, помогающим организовывать и регулировать работу с личным составом органов, учреждений и подразделений системы МВД России по профессионально-этическому направлению.

Таким образом, профессия сотрудников органов внутренних дел подразумевает деятельность, отличающуюся жесткой регламентированностью, использующую при этом в процессе управления различные формы служебной коммуникации («по вертикали» и «по горизонтали»), что подразумевает необходимость не менее жесткого контроля речевого поведения. Руководящему составу органов внутренних дел как главному участнику профессиональной коммуникации необходимо правильно оценивать ситуации общения, принимать справедливые решения, выстраивать доброжелательное служебное общение, но при этом не отходить в сторону от своей профессиональной роли, в каком бы виде коммуникации не осуществлялись. Использование в работе по управлению персоналом органов внутренних дел *коммуникативных технологий* – один из важнейших компонентов профессиональной деятельности руководителя полиции.

Коммуникативные технологии в управлении персоналом органов внутренних дел представляют собой такие универсальные методы и средства, с помощью которых связываются воедино все стадии процесса управления. В наибольшей степени это касается процесса управления персоналом, поскольку именно персонал является основным субъектом и объектом управленческой политики в органах внутренних дел.

Практика показывает возросшую роль современного руководителя органа внутренних дел в *управлении персоналом*, в создании и развитии благоприятной рабочей атмосферы в коллективе, поэтому актуальной остается проблема управления персоналом, работа которого подразумевает ежедневную активную коммуникацию. В связи с этим применение *коммуникативных технологий* в управлении персоналом как между подразделениями органов внутренних дел, так и для коммуникации с другими структурами с целью осуществления максимально подходящих для данного коллектива ОВД процессов коммуникации становится необходимым. Общеизвестно, что эффективные в практической деятельности *коммуникативные технологии* являются одним из основных и важнейших условий успешного достижения стоящих перед коллективом органа внутренних дел целей и решения профессиональных задач.

В основе управления персоналом и функционирования любой организации лежит процесс получения, обсуждения и передачи

информации, принятия и исполнения управленческого решения, взаимодействия между руководителем и подчиненными (коллегами, сотрудниками подразделений, гражданами, различными организациями).

В параграфе рассмотрены различные *коммуникативные технологии*, необходимые руководителю для осуществления управленческой деятельности персоналом органов внутренних дел на всех ее этапах, в разных подразделениях коллектива, для создания качественного коммуникативного пространства в коллективе, которые позволят достичь лучших показателей в службе. Владение *коммуникативными технологиями* – важнейшее условие повышения эффективности управления персоналом органов внутренних дел, принятия обоснованных управленческих решений, установления нужного микроклимата в межличностных отношениях и формирования имиджа как самого руководителя, так и всего коллектива органов внутренних дел.

§ 2. Педагогическое сопровождение профессионально-личностного роста сотрудников органов внутренних дел

Профессионально-служебная деятельность сотрудников органов внутренних дел в современных условиях непрерывно трансформируется и усложняется. Перед ними встают новые вызовы и угрозы, связанные с общемировыми тенденциями глобализации и цифровизации преступности, применения криминалом все более изощренных способов и средств совершения преступлений. Сказываются и российские проблемы недостаточного уровня экономического развития страны, усиливающегося социального напряжения в обществе, реформирования многих сфер жизни и быстро меняющегося законодательства. Значимое влияние оказывают также ведомственные проблемы увеличения служебной нагрузки и сокращения штатной численности личного состава при непрерывно возрастающих требованиях к сотрудникам органов внутренних дел.

В сложившейся ситуации сотрудник ОВД не может реализовать свою профессионально-служебную деятельность исключительно в режиме функционирования, т. е. исполнения знакомых ему трудовых функций и решения стандартных типовых профессиональных задач, которые он изучал в процессе вузовской подготовки. Ему необходимо продолжать свое обучение в режиме непрерывного образования, развиваться как специалисту и личности,

наращивать свои компетенции. В этом же заинтересован и руководитель его подразделения, обязанностью которого является не только стимулирование подчиненного личного состава на профессионально-личностный рост, но и осуществление педагогического сопровождения этого процесса, обеспечение требуемых для развития сотрудника условий. Что же это за условия? Как их создать руководителю в ходе повседневной оперативно-служебной деятельности? Как они будут влиять на профессионально-личностное развитие того или иного сотрудника? И в чем состоит педагогическое сопровождение такого развития? Рассмотрим эти вопросы в данном параграфе.

Как следует из результатов научных психолого-педагогических исследований, полученных в последние десятилетия, *личность* – это социальная сущность человека, а развитие личности – это накопление *личностного опыта*, т. е. опыта реализации личностных (поистине человеческих) функций: мотивации, целеполагания, смыслоопределения, ценностной ориентации, рефлексии, свободного выбора, нравственной ответственности, самостоятельности, автономности, диалогичности, творческой самореализации и др.¹

Развитие личности человека немыслимо вне его взаимодействия с окружающей средой. Это взаимодействие может носить различный характер. Полюс активности может локализоваться как в среде, так и в личности, поэтому говорить только о влиянии среды на личность некорректно. Личность также может быть активной в отношении среды и оказывать на нее воздействие, т. е. может изменять среду. Этот факт хорошо осознан философами, которые определяют *социальную среду* как окружающие условия существования, формирования и развития личности, которые могут быть изменены посредством ее творческой активности. Ученые отмечают, что развитие личности происходит в процессе преобразования среды².

Взаимодействие личности со средой моделируется педагогами и психологами с помощью феномена *ситуации развития личности*. Ситуация – это совокупность взаимовлияющих друг на друга объективных и субъективных условий, средовых и личностных факторов. В отличие от среды, которая может складываться и существовать независимо от индивида, ситуация всегда

¹ Сериков В. В. Педагогическая реальность и педагогическое знание. Опыт методологической рефлексии. Москва: Логос, 2018.

² Большая советская энциклопедия: в 30 т. / под ред. Б. А. Введенского. Москва: БСЭ, 1969–1978.

личностно-зависима, субъективно переживается, воспринимается, осознается и преобразуется человеком. В силу этого психологами выделяются 2 вида ситуационного взаимодействия личности и среды: 1) познание ситуации (рис. 9); 2) изменение ситуации¹ (рис. 10).

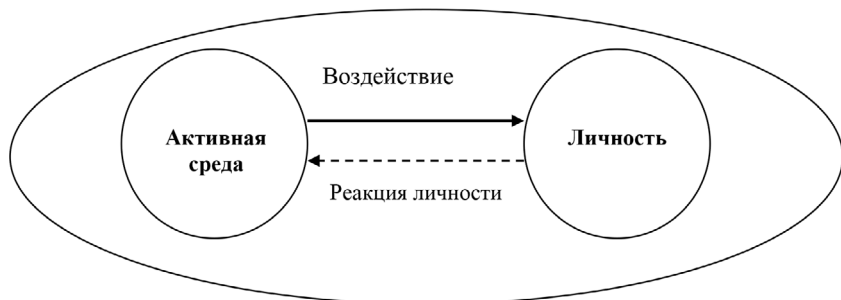


Рис. 9. Познание ситуации

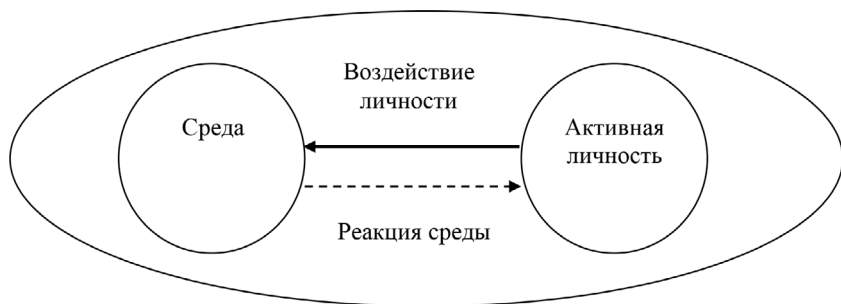


Рис. 10. Изменение ситуации

Если в жизнедеятельности человека имеет место только познание ситуации, то его активность сначала имеет прогрессивный и развивающий характер (восприятие и структурирование новой информации, расширение и углубление когнитивных представлений о среде, накопление опыта действий в среде), но в конечном итоге сводится исключительно к приспособлению к различным окружающим его средам. В этом случае говорят «находится под влиянием среды», «растворился в среде», «упо-

¹ Психология социальных ситуаций / сост. Н. В. Гришина. Санкт-Петербург: Питер, 2001.

добился среде». Среда как бы «осредняет» человека¹, лишает его самостоятельности, индивидуальных личностных черт.

Применительно к сфере профессионально-служебной деятельности в органах внутренних дел постоянное пребывание сотрудников в границах познания ситуации может привести к стагнации их личностного развития, профессиональному выгоранию и профессиональным деформациям. Проявлениями этих процессов становятся профессиональная демотивация, частое использование в речи криминального жаргона, злоупотребление властными полномочиями и др. К сожалению, психологическая служба, призванная обеспечивать внутреннюю готовность сотрудников к эффективному решению оперативно-служебных задач, пока не оснащена надежными технологиями по созданию средовых условий для непрерывного личностного и профессионального роста сотрудников². Поэтому данную функцию должен выполнять руководитель, опираясь на свой профессиональный и жизненный опыт, знание индивидуальных особенностей подчиненных сотрудников и принципов педагогики управления.

Если же человек позиционирует себя как субъект изменения ситуации, то его активность вначале проявляется в поиске смысла своего пребывания в данной среде, соотнесении своих личностных ценностей с социально-средовыми, выработке индивидуальных планов и проектов, а затем в их практической реализации через изменение условий среды. Такая активность личности не всегда сопровождается благоприятным воздействием среды, в этом случае говорят об «изоляции в среде», о «сопротивлении среды».

Если эту ситуацию спроецировать в пространство профессионально-служебной деятельности сотрудника органов внутренних дел, то она будет сопровождаться его внутренним диалогом с самим собой или обсуждением с наиболее близкими и авторитетными людьми (репрезентативной группой) вопросов: «Зачем я служу? В чем смысл моей деятельности? Что для меня в ней более всего ценно и значимо?». В результате такой активности сотрудник обретает свою *профессионально-личностную позицию* – систему согласованных ценностно-смысловых отношений к среде и себе в этой среде,

¹ Мануйлов Ю. С. Средовой подход в воспитании: дис. ... д-ра пед. наук. Москва, 1997.

² Баева И. А. Психологическая безопасность в образовании. Санкт-Петербург: Союз, 2002.

которая свидетельствует об уровне его личностной зрелости. Профессионально-личностная позиция проявляется не только в высказываниях сотрудника, но и в порождаемых им профессионально-служебных инициативах, в его готовности претворить их на практике и утвердиться в своей правоте. На пути формирования и практической реализации позиции сотрудник может встретиться с непониманием в служебном коллективе, противоборством в части предлагаемых им нововведений в профессионально-служебной среде. Поэтому педагогическое сопровождение сотрудника со стороны руководителя в процессе изменения ситуации также необходимо, как и в процессе познания ситуации.

Психолого-педагогические исследования последних лет позволили нам уточнить предложенную типологию ситуационного взаимодействия личности и среды. Названные два типа были конкретизированы следующим образом:

- 1) познание ситуации:
 - а) познание среды (ее структурирование и понимание);
 - б) познание себя в среде (выявление и испытание своих способностей и возможностей);
- 2) изменение ситуации:
 - в) определение своего отношения к среде (выработка личностной позиции);
 - г) изменение среды (реализация личностной позиции)¹.

Итак, любой сотрудник ОВД находится в той или иной ситуации взаимодействия с окружающей его средой. Движущими силами его профессионально-личностного развития являются противоречия между внешними условиями среды и условиями его внутреннего мира. В процессе развития эти противоречия разрешаются за счет «срабатывания» определенных психологических механизмов, каждый из которых отвечает за определенный вид личностного опыта. Соответствие всех этих компонентов друг другу можно представить в виде таблицы (табл. 1).

¹ Ходякова Н. В. Ситуационно-средовой подход к проектированию личностно-развивающего образования: методологические предпосылки и концепция. Волгоград: Перемена, 2012.

Характеристика ситуаций развивающего взаимодействия личности и среды

Тип взаимодействия «личность – среда»	Противоречия	Психологические механизмы развития	Вид личностного опыта
Познание среды	Между новой информацией, специфическими правилами, нормами и требованиями среды, с одной стороны, и дефицитом знаний о среде, непониманием происходящих в ней процессов, психологической неготовностью к освоению нового опыта и испытываемым сотрудником стрессом, с другой стороны	В о с п р и я т и я , понимания, идентификации со средой, эмоционального переживания, психологической защиты, внешнего подкрепления	К о г н и т и в н ы й и эмоционально-чувственный опыт, опыт адаптации к условиям среды
Познание себя в среде	Между сформировавшимися представлениями о среде, с одной стороны, и незнанием возможностей собственной активности в ней, с другой стороны	Свободного выбора элементов среды, эксперимента («игры») со средой, соревнования, о б ъ е к т и в н о й внешней оценки	Избирательности, мотивации, целеполагания, самостоятельности, автономности
Выработки личностной позиции	Между сформировавшимися представлениями о среде, с одной стороны, и полученными знаниями о себе и своих возможностях в среде, с другой стороны	Критического мышления, рефлексии, диалога со средой, самопрезентации в среде, социальной оценки в среде	Самоопределения, смысловых и ценностных ориентаций, диалогической коммуникации, принятия ответственности, рефлексии
Реализации личностной позиции	Между представленной в среде личностной позицией (системой отношений к себе и окружающей действительности), с одной стороны, и условиями среды (сопротивлением среды), с другой стороны	Творчества, волевого усилия, саморегуляции, самооценки	Креативной деятельности, самоутверждения, самокоррекции

Ситуация познания среды более всего характерна для сотрудников, недавно поступивших на службу в органы внутренних дел, переведенных в другое подразделение ОВД, а также для тех, у кого сменился прежний профессионально-служебный статус (например, рядовой сотрудник подразделения назначен на руководящую должность), т. е. принципиальной новизной отличаются либо условия среды, либо личностные диспозиции, либо те и другие одновременно.

Во всех названных случаях сотрудник нуждается в систематизированной информации о существующих в органе внутренних дел и его подразделении традициях, о структуре подразделения, предъявляемых к нему требованиях, правах и обязанностях, установленном порядке и правилах профессиональной деятельности и служебного взаимодействия, о планах и годовом регламенте работы.

Эта информация должна быть упорядочена, дозирована и доступна для восприятия и понимания сотрудника, иначе возможна его дезориентация и дезадаптация в новых условиях. Поэтому сотрудник, находящийся в ситуации познания среды, нуждается в опытном наставнике, который способен оказать ему требуемую консультационную, психологическую и практическую помощь, оценить и при необходимости скорректировать его первые результаты, поделиться с ним оптимальными технологиями, выработанными в ходе своей трудовой деятельности.

В целях *педагогического сопровождения* сотрудника в описываемой ситуации проводятся:

- непосредственным руководителем первичная беседа, в ходе которой сотруднику вручается должностная инструкция, ему предоставляется основная информация о подразделении и его функциях, о критериях оценки деятельности данного сотрудника и коллектива в целом, о денежном и вещевом довольствии, информационном и техническом обеспечении деятельности;

- знакомство сотрудника и коллектива;

- определение и оснащение всем необходимым его рабочего места;

- инструктаж по технике безопасности на рабочем месте, позволяющий избежать сбоев и аварий в технологическом процессе, защитить жизнь и здоровье сотрудника и его коллег;

- встреча с курирующим подразделение психологом, ориентированным на выявление проблем адаптации сотрудника, диагностирующего и нормализующего эмоционально-психологическое состояние сотрудника;

– закрепление наставника, являющегося высококвалифицированным специалистом, имеющим педагогические способности и готовность к обучению, воспитанию и продуктивному сотрудничеству;

– изучение сотрудником истории органов внутренних дел и подразделения, в котором он несет службу, посещение ведомственных музеев;

– планирование подготовки сотрудника в начальный период нахождения в должности, включающей правовую подготовку (предполагающую изучение законодательных и нормативных правовых актов, касающихся его деятельности), теоретическую подготовку (дополняющую профессионально-образовательную подготовку в вузе и на прежнем месте службы, состоящую в изучении тематической учебной и научной литературы, в посещении занятий по профессиональной и служебной подготовке, прохождении курсов повышения квалификации и др.), а также практическую подготовку (предусматривающую выполнение различных видов профессиональной деятельности под руководством наставника);

– консультации сотрудника руководителем и наставником по возникающим вопросам;

– анализ успешности адаптации сотрудника и при необходимости коррекция педагогического сопровождения.

«Застревание» сотрудника в ситуации познания среды, отсутствие его продвижения в направлении ситуации познания себя в среде объясняется, как правило, его стремлением к внутренней и внешней стабильности, «слиянию со средой». В результате сотрудник становится способен только к внешне управляемой исполнительской деятельности, не готов к самостоятельному профессиональному выбору, принятию решений. Для преодоления стагнации в профессионально-личностном развитии ему требуется особая помощь педагогических субъектов (руководителя, наставника), состоящая в статусном вызове, дозированном введении в среду стресс-факторов, действиях по смещению границ его зоны комфорта.

Ситуация познания себя в среде возникает в основном по окончании срока обучения сотрудника в должности, когда он перестает находиться под руководством своего наставника. В это время сотрудник уже освоился в новой для себя среде, понимает и исполняет предъявляемые к нему нормативные требования, структурирует происходящие в среде процессы, знает базовые методики профессионально-служебной деятельности, хорошо ориентируется в иерархии служебных отношений.

Сотрудник готов к самостоятельным действиям, ощущает потребность испытать себя, свои способности и возможности. В ситуации познания себя сотрудник нуждается в различных источниках информации, в изучении различных подходов к осуществлению профессиональной деятельности. Ему требуются альтернативные возможности для осуществления деятельности: выбор задач и вариантов их решения (видов, способов и средств оперативно-служебной деятельности, коммуникантов по взаимодействию). Вариативные условия профессионального общения и деятельности создают пространство для приложения знаний и реализации умений сотрудника, а условия соревновательности выполняют роль стимулов для профессионально-личностного развития.

Педагогическая поддержка руководителем сотрудника в ситуации познания себя в среде предполагает:

- стимулирование активности сотрудника (постановка профессиональных проблем, требующих применения разноплановых способностей сотрудника, обоснование значимости их решения);
- предоставление сотруднику возможностей для свободного выбора альтернатив при принятии решений, переход от внешнего тотального управления профессиональной деятельностью сотрудника к его самоуправлению (самостоятельной формулировке целей и задач, планированию деятельности, определению методов решения задач, контролю достижения поставленных целей, анализу и исправлению допущенных ошибок);
- вариативное и полифункциональное материально-техническое и информационное обеспечение оперативно-служебной деятельности;
- организацию руководителем совместно с курирующим подразделение психологом групповых деловых игр по принятию решений со сменой ролей, а также тренингов на развитие индивидуальной активности сотрудников;
- создание в коллективе условий для соревнования сотрудника с коллегами на основе заранее определенных объективных критериев успешности деятельности (такими критериями могут служить, например, показатели оценки деятельности территориальных органов МВД России¹, критерии конкурсов профессионального мастерства среди сотрудников на звание «Лучший по профессии» и др.);

¹ Вопросы оценки деятельности территориальных органов Министерства внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 31 декабря 2013 г. № 1040.

– применении в обучении личного состава кейс-метода (моделирования и анализа профессионально-служебных ситуаций, в которых сотрудник осваивает различающиеся репертуары действий).

Затруднения сотрудника, связанные с переходом в развивающую ситуацию следующего типа (ситуацию выработки личностной позиции) проявляются в нерезультативности и незавершенности циклов деятельности, в постоянном переборе средств и методов решения профессиональных задач, в беспорядочной смене мотивационно-целевых ориентиров, в объяснении своих неудач исключительно внешними причинами, в отказе принимать участие в конкурсах и испытывать свои лидерские качества. Педагогическая помощь по преодолению обсуждаемых затруднений состоит в более глубоком изучении руководителем потребностей и наклонностей сотрудника, беседах с ним о целях профессионально-служебной деятельности, о значимости индивидуального вклада сотрудника в деятельность подразделения, в реализации совместной деятельности по получению позитивного результата.

В *ситуации выработки личностной позиции* сотрудник анализирует мотивы и смыслы своей профессионально-служебной деятельности, формирует собственные идеалы и сопоставляет их с социокультурными ориентирами и образцами, критически воспринимает сложившиеся стереотипы и правила поведения и коммуникации в среде. В его личностной активности на первый план выходит система отношений к себе и своему окружению, которая сначала оформляется в сознании, а затем представляется ближайшему микросоциуму.

В этой ситуации сотруднику требуются условия для рефлексии (наличие временных возможностей для осознания своего назначения в профессионально-служебной среде, категоризации мотивов, целей, способов и средств деятельности, анализа нереализованных способностей, потребностей и интересов) и диалогического общения с другими (наличие возможностей для вербализации порождаемых идей и представлений в референтной группе, а также социальной оценки со стороны данной группы).

Педагогическая поддержка сотрудника руководителем в ситуации выработки личностной позиции состоит:

- в установлении доверительных и партнерских взаимоотношений между руководителем и подчиненными;
- создании условий для индивидуальной и групповой рефлексии эффективности профессиональной деятельности и служебного взаимодействия (подготовка отчетов и докладов о результатах дея-

тельности, проблемно-ориентированных аналитических материалов, публикаций в СМИ, психологическая диагностика социально-психологического климата в подразделении и анализ ее результатов в коллективе, анализ результатов изучения общественного мнения о деятельности органа внутренних дел);

- предоставлении сотруднику возможности на служебных совещаниях и собраниях коллектива свободно высказываться в части анализа целей и результатов оперативно-служебной деятельности, ее процесса, возникающих проблем и возможных путей решения, выдвигать инициативные предложения, а также получать обратную связь от коллектива подразделения, обеспечение условий психологической безопасности для сотрудника посредством соблюдения правил ведения «понимающего» диалога и конструктивной дискуссии;

- организации встреч и неформальных бесед с выдающимися людьми, успешными профессионалами, ветеранами службы;

- проведении индивидуальных бесед с сотрудником, касающихся его жизненных планов и перспектив, совместном поиске вариантов их достижения с использованием возможностей профессионально-служебной среды;

- обеспечении возможностей для добровольного выбора социально значимых проектов (шефство над детским домом, сотрудничество с образовательной организацией, оказание помощи пенсионерам, людям с ограниченными возможностями здоровья и др.).

Замедление профессионально-личностного развития в рамках ситуации выработки позиции означает ограничение активности сотрудника его непрекращающимся теоретизированием, абстрактными размышлениями и высказываниями, неприменением предлагаемых им идей на практике. Педагогическая помощь руководителя в этом случае должна способствовать переходу сотрудника от слов к делу, реализации принципа «критикуешь – предлагай, предлагаешь – делай, делаешь – отвечай» и состоять в служебных поручениях сотруднику, предусматривающих воплощение его профессионально-личностной позиции в конкретной индивидуальной деятельности или в сотрудничестве с коллегами.

Ситуация реализации личностной позиции характеризуется стремлением сотрудника к самоутверждению, доказательством им правоты избранной личностной позиции и ее осуществлением в практической деятельности и взаимодействии с другими. Он способен к самоконтролю и саморегуляции, готов к принятию ответственности за свои действия.

Сотрудник, который находится в данной ситуации, нуждается в предоставлении ему максимальной свободы для творческой реализации своих замыслов и инициатив, а также в обеспечении его психологической защищенности¹.

Педагогическая поддержка сотрудника со стороны руководителя в обсуждаемой ситуации предполагает:

- предоставление сотруднику максимально широкого диапазона средств реализации личностной позиции, необходимых ему каналов и субъектов взаимодействия;
- оказание сотруднику максимального доверия, выражение эмпатийного отношения, сопереживания сотруднику, предоставление ему права быть самим собой;
- уменьшение роли внешней оценки деятельности и ее результатов, делегирование права контроля и оценки деятельности самому сотруднику;
- культивирование проявления сотрудником творческой индивидуальности, нахождения им собственного уникального стиля деятельности;
- профессионально-личностное саморазвитие руководителя, его креативное мышление, открытость новому, гибкость управленческой деятельности, ее личностно ориентированный характер.

Психолого-педагогическими рисками ситуации реализации личностной позиции являются неподтверждение идей и нереализуемость предложений сотрудника на практике, выявление им допущенных радикальных ошибок и принципиальных заблуждений, неэффективность внедряемых профессиональных инноваций и, как следствие, резкое снижение самооценки, «крушение идеалов». Педагогическая помощь руководителя в данном контексте должна состоять в демонстрации собственных примеров преодоления подобных кризисов или примеров известных людей, совместная ревизия и коррекция как отдельных элементов позиции (отношений к себе и среде), так и предпринятых действий по ее практическому осуществлению.

Итак, педагогическое сопровождение профессионально-личностного роста сотрудника органов внутренних дел имеет поэтапную структуру и может быть представлено в виде схемы (рис. 11):

¹ К. Роджерс. К теории творчества // Взгляд на психотерапию, становление человека. Москва: Прогресс; Универс, 1994.

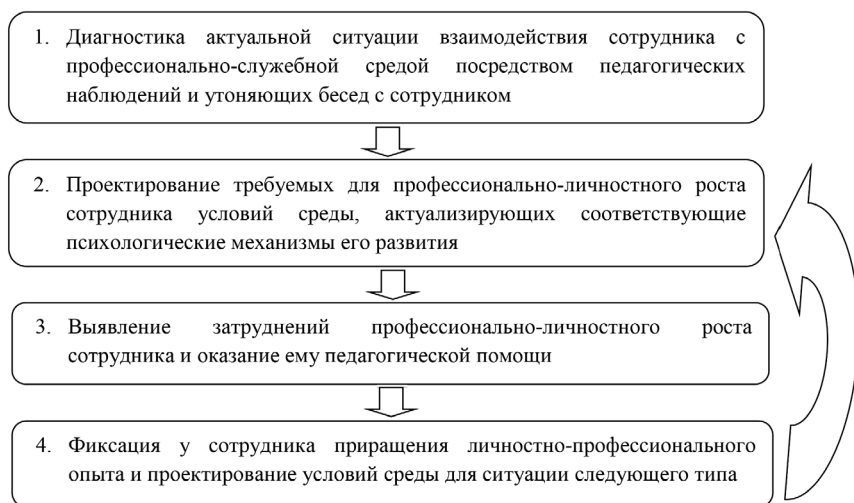


Рис. 11. Алгоритм педагогического сопровождения профессионально-личностного роста сотрудников органов внутренних дел

Алгоритм педагогического сопровождения носит циклический характер, а окончание цикла знаменует собой исчерпание развивающих возможностей данной профессионально-служебной среды и необходимость ее замены на другую. Это происходит, когда сотрудник профессионально «перерос» свою должность, специальное звание или личностный статус в среде, когда он готов к решению более ответственных и сложных профессионально-служебных задач.

Таким образом, педагогическое сопровождение профессионально-личностного роста сотрудников эффективно, если оно строится на основе следующих принципов:

- личностной ориентации управленческой деятельности;
- личного примера непрерывного профессионально-личностного развития руководителя;
- учета ситуационных различий сотрудников в обучении и воспитании личного состава;
- проектирования требуемых для ситуаций развития сотрудников условий среды и актуализации соответствующих психологических механизмов профессионально-личностного роста;
- преодоления ситуационных психолого-педагогических рисков и оказания необходимой педагогической помощи сотрудникам.

§ 3. Методика профессионального обучения сотрудников органов внутренних дел

Важнейшим аспектом управления персоналом в системе МВД России является профессиональное обучение сотрудников органов внутренних дел.

Система профессионального обучения сотрудников правоохранительных органов в рамках непрерывного образования охватывает все уровни образования, начиная от общего среднего и заканчивая подготовкой научно-педагогических кадров.

В современных условиях жизни неоспоримо то, что законодательство динамично равно настолько, насколько динамичны все процессы в государстве, обществе и в мире. Задача каждого руководителя и подчиненного сотрудника системы охраны права и порядка – быть максимально осведомленным о событиях, происходящих как в государстве, в мире, так и на вверенной территории, чтобы суметь принять своевременное, правильное управленческое решение. Стратегической задачей сегодня становится задача быть на шаг впереди происходящего, предвидеть и профилировать опасные явления для их предотвращения.

В этой связи большое значение имеет педагогическая наука вообще и особенно такое отраслевое направление дидактики, как методика профессионального обучения.

Следует отметить тот факт, что методика профессионального обучения на разных уровнях образования разработана с разной степенью качества. Если в образовательных организациях общего, среднего, высшего образования она развивается и совершенствуется в должной мере, то, к сожалению, нельзя утверждать подобного о методике профессионального обучения практической деятельности, когда речь идет о поддержании профессионального уровня специалистов правоохранительной системы.

Наши исследования показали, что руководители подразделений различного уровня, в функциональные обязанности которых входят подготовка и организация занятий по служебной и профессиональной подготовки подчиненного личного состава, демонстрируют низкий уровень знаний по методике профессионального обучения. Многие из них путают или не владеют вовсе основными категориями этой отрасли, такими как методы, формы и средства обучения, не знакомы с эффективными условиями их применения, не имеют представления об инновационном инструментарии.

Выделенные факты актуализируют заявленную тему раздела учебника «Управление персоналом в системе МВД России».

3.1. Понятие и сущность методики профессионального обучения сотрудников органов внутренних дел

Рассмотрим все понятия, которые объединяет категория «методика профессионального обучения», и, прежде всего, само понятие «профессиональное обучение».

В Федеральном законе от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» указано, что профессиональное обучение – это вид образования, которое направлено на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенций, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессии)¹.

В современной научно-педагогической, учебно-методической литературе, касающейся подготовки сотрудников правоохранительных органов определена одна из основных категорий в рассматриваемой предметной области – *профессиональное обучение сотрудников правоохранительных органов*.

Профессиональное обучение сотрудников правоохранительных органов – это целенаправленный, организованный процесс формирования у сотрудников специальных знаний, навыков и умений служебной деятельности с учетом требований профессиональной деятельности в современных условиях (В. Я. Кикоть, К. М. Левитан, А. М. Столяренко)².

Заметим, что содержания представленных понятий не противоречат друг другу, а соотносятся как общее и особенное.

Следующее включенное понятие – сама «методика». В широком смысле теория дидактики под *методикой обучения* понимает отрасль педагогической науки об организации образовательного процесса³. Методика сосредотачивает внимание на соответствии способов преподавания и содержание учебного материала целям обучения конкретному учебному предмету (А. А. Хуторской)⁴.

¹ Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ // СЗ РФ. 2012. № 53 (ч. 1). Ст. 7598.

² Прикладная юридическая педагогика в органах внутренних дел: учебник для курсантов и слушателей образовательных учреждений МВД России юридического профиля / под ред. В. Я. Кикотя, А. М. Столяренко. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 512 с.; Левитан К. М. Юридическая педагогика: учебник. Москва: Норма, 2008. 432с.

³ Педагогика: Большая современная энциклопедия / сост. Е. С. Рапацевич. Минск: Соврем. слово, 2005. 720 с.

⁴ Хуторской А. А. Чем дидактика отличается от методики? // Выступление на научно-методическом совете по общим проблемам среднего образования ИСМО РАО. URL: www.khutorskoy.ru (дата обращения: 13.02.2020); Краевский В. В., Хуторской А. А. Основы обуче-

Традиционно методика подразделяется на общую, частную и конкретную.

Общая методика представляет собой раздел общей дидактики, способы обучения присущие всем учебным дисциплинам.

Частная методика подразумевает способы обучения, приемлемые какой-либо одной учебной дисциплине.

И, наконец, *конкретная методика* предполагает способы обучения по конкретной теме, на конкретном виде занятий, использование конкретной формы, метода или средства обучения.

Методика профессионального обучения – отрасль профессиональной педагогики, исследующая закономерности обучения определенным предметам и на этой основе выявляющая пути, способы и средства реализации содержания учебных предметов¹.

Говоря о методике профессионального обучения конкретной учебной дисциплины как отрасли педагогической науки, необходимо иметь ввиду, что она включает в себя, с одной стороны, научное обоснование методической системы обучения данной дисциплины и, с другой стороны, рассмотрение научных основ профессиональной деятельности педагога по этой дисциплине (структуры, содержания компонентов такой деятельности).

Таким образом, более оправдано следует вести речь о «методической системе профессионального обучения».

Методическая система профессионального обучения – это совокупность взаимосвязанных, взаимодействующих элементов, обладающих интегральными свойствами, которые не присущи каждому из этих элементов в отдельности, включает:

- принципы профессионального обучения;
- содержание профессионального обучения;
- педагогический инструментарий обучения (формы обучения, формы организации деятельности, методы и приемы, средства и технологии обучения).

Остановимся на каждом из выделенных элементов более подробно.

ния. Дидактика и методика: учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений. Москва: Издательский центр «Академия», 2007. 352 с.

¹ Профессионально-педагогические понятия: словарь / под ред. Г. М. Романцева. Екатеринбург, 2005. 456 с.

3.2. Составляющие методической системы профессионального обучения: принципы, содержание, инструментарий

В научно-методологической литературе под *принципами* понимается основополагающие идеи, положения, на которых базируется вся система.

Если вести речь о *методической системе профессионального обучения*, то целесообразно, прежде всего, выделить целый ряд общенаучных *педагогических принципов* с «говорящими» названиями. Среди них такие принципы, как *научности, наглядности, доступности, индивидуализации и дифференциации, сознательности и активности, интеграции теории и практики, единства общего и профессионального образования, преемственности (систематичности и последовательности), непрерывности*.

Следует выделить *частно-научные принципы* современной методики профессионального обучения, которые требуют дополнительного разъяснения.

Принцип проблемности заключается в создании такой учебной ситуации, для выхода из которой обучающийся осознает, что ему не хватает знаний и вынуждает его самостоятельно заниматься поиском новых знаний, выработкой новых умений, навыков, приобретением нового опыта, т. е. формированием новых компетенций. Обучение, построенное на таком принципе, характеризуется одновременно поиском и творчеством, анализом и обобщением информационного материала. Этот принцип лежит в основе разработки и совершенствования таких методов профессионального обучения, как кейс-стади, метод проектов, игровые технологии и т. п.

Принцип обеспечения адекватности учебно-познавательной деятельности практическим задачам состоит в максимальном приближении профессионального обучения по любой дисциплине к реальной деятельности, которой занимается или планирует заниматься специалист. На основе этого принципа весь процесс обучения становится практико-ориентированным.

Принцип взаимообучения подразумевает обучение не только и не столько педагогом обучающихся, но и обучение обучающихся друг друга, передачу жизненного и профессионального опыта. Особенно это актуально, когда речь идет об обучении взрослых в рамках непрерывного образования. На этом принципе основан весь интерактивный инструментарий методики профессионального обучения.

Следующая составляющая *методической системы профессионального обучения* сотрудников органов внутренних дел – *содержание профессионального обучения*.

С одной стороны, *содержание профессионального обучения* – категория, обозначающая конкретный результат учебной деятельности, отвечает на вопрос: *чему обучать* и способствует реализации цели. С другой стороны, *содержание профессионального обучения* – система профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций, которыми необходимо овладеть обучающемуся в ходе профессионального обучения; проектируется в виде государственных нормативных документов: модель учебного плана; учебный план; учебные программы.

К *факторам, определяющим отбор содержания профессионального обучения*, относят следующие.

Во-первых, *потребности государства* в высоко профессиональных специалистах любой сферы деятельности, в том числе и правоохранительной и любого профиля. В этой связи на государственном уровне разработан государственный образовательный стандарт (далее – ГОС) или Федеральный государственный образовательный стандарт (далее – ФГОС), на основе которого строится весь процесс обучения и определяется его содержание.

При этом *стандарт* представляет собой некую модель или образец. Соответственно, *государственный образовательный стандарт* (ГОС) – это система основных параметров, принимаемых в качестве государственной нормы образованности, отражающей общественный идеал и возможности личности по достижению этого идеала; – это комплекс нормативных документов. К функционалу ГОС (ФГОС) относится следующее:

- обеспечивает стабильность требуемого уровня профессионального обучения;
- содержание обучения дается в виде перечня учебных дисциплин и дидактических единиц;
- выделяется федеральный компонент дисциплины, обязательный для изучения по данному направлению по всей Российской Федерации.

Во-вторых, к *факторам, определяющим отбор содержания профессионального обучения*, относят *потребности общества* в высоко культурных, воспитанных и образованных гражданах. Здесь следует сказать, что обучение на всех уровнях образования неотделимо от воспитания. При этом под *воспитанием* понимается деятельность, направленная на развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации обучающегося на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государ-

ства (п. 2 ст. 2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ).

В-третьих, к *факторам, определяющим отбор содержания профессионального обучения*, относят *потребности личности* в компетенциях, как способностях специалиста выполнять различные виды деятельности, соответственно быть востребованным в разные периоды своей жизни и профессиональной деятельности.

В-четвертых, *уровень развития науки и техники* как фактор отбора содержания профессионального обучения предполагает соответствие содержания обучения принципу научности и уровню научно-технического прогресса.

Кроме указанного, следует отметить, что *содержание профессионального обучения* включает: общенаучную и профессиональную подготовку. *Общенаучная подготовка* – дисциплины, содержащие общенаучные основы и подразумевающие межотраслевое назначение.

В профессиональной подготовке выделяются два блока. Профессиональный блок: теоретический и практический учебный материал является интеграционной основой для группы родственных профессии. Специальный блок – учебный материал, необходимый для освоения специальности, с выходом на требуемый заказчиком уровень квалификации.

Поиск ответа на традиционный дидактический вопрос «как учить?» приводит к следующему элементу *методической системы профессионального обучения* – понятию педагогического *инструментария профессионального обучения*.

Педагогический инструментарий профессионального обучения – педагогическая категория, подразумевающая методы и приемы, формы обучения и формы организации деятельности, средства и технологии обучения, способствующие эффективному достижению дидактических целей и задач, реализации планируемого содержания, наполненного познавательной деятельностью в профессиональном обучении.

В профессиональной дидактике выделяют следующие *разновидности педагогического инструментария профессионального обучения*.

Метод профессионального обучения – буквально – путь к чему-либо, способ достижения дидактической цели.

Прием профессионального обучения – часть метода; символически можно отразить формулой:

$$M = \sum P,$$

где М – метод, П – прием.

Форма профессионального обучения – внешнее выражение согласованной деятельности педагога и обучающихся, осуществляемой в определенном порядке и режиме.

Форма организации деятельности обучающихся – структура внешней физической и внутренней психической активности человека. Выделяют три вида форм организации деятельности обучающихся: фронтальная (коллективная), индивидуальная и групповая.

Фронтальная форма организации деятельности (коллективная) – это совместные действия всех обучающихся, одновременно выполняющих одинаковую работу под непосредственным руководством педагога. В этом случае общая познавательная задача решается совместными усилиями, что позволяет обучающимся продвигаться к цели единым фронтом.

Индивидуальная форма организации деятельности – рассматривается в 2-х вариантах:

1-й вариант: педагог обучает каждого обучающегося отдельно, ориентируясь на его индивидуальный темп усвоения материала, имеющийся багаж знаний, его способности и опыт. Преимущество: обучающийся имеет постоянный контакт с педагогом, который может вовремя скорректировать его деятельность, исправить ошибки, отметить успехи.

2-й вариант: самостоятельная работа каждого обучающегося в отдельности: выполнение специально подобранных заданий в соответствии с уровнем подготовки. В качестве таких заданий могут быть: работа с учебной, научной и справочной литературой, работа с документацией, решение проблемных задач, подготовка и написание докладов, проведение наблюдений и исследований.

Групповая форма организации деятельности – это деятельность обучающихся в малых группах в целях решения дидактических или воспитательных задач¹.

Средство профессионального обучения – материальный или идеальный объект, использующийся для достижения дидактических целей.

Технология профессионального обучения – алгоритм дидактических действий, включающий разные педагогические инструменты.

Итак, методика профессионального обучения укладывается в формулу:

$$\text{Методика проф. обучения} = \Sigma \text{ М П Ф Фод Ср Т,}$$

где М – метод, П – прием, Ф – форма обучения, Фод – форма организации деятельности, Ср – средство, Т- технология.

¹ Складенко И. С. Групповые формы деятельности обучения и воспитания в истории педагогики: монография: в 2 кн. Уссурийск, 2004. С. 204.

Проиллюстрируем конкретными примерами.

Методика профессионального обучения включает следующий *традиционный*, наиболее распространенный, *педагогический инструментарий*.

Среди *методов профессионального обучения* часто используются такие методы, как объяснение, рассказ, пример, упражнение, беседа, инструктаж, метод опоры (опорный конспект, структурно-логическая схема).

Примерами распространенных *приемов профессионального обучения* являются показ; повторение; пауза; акцент; выделение частей «первое, второе, третье...», главного и второстепенного; привлечение внимания; использование в процессе объяснения, доказательства, диалога повелительного наклонения «посмотрите, убедитесь, сделайте...».

К *формам профессионального обучения* относятся лекция, семинар, практическое занятие, учение, штабная тренировка, практика.

В современных условиях образования велико разнообразие *средств профессионального обучения*. К ним относятся: книга, видеоматериал, рисунок, слово, музыка, опорный конспект, структурно-логическая схема, условное обозначение, различное лабораторное и демонстрационное оборудование, технические средства обучения: мультимедиа, компьютер, аудио- и видеоаппаратура и т. п.

Остановимся более подробно на таком традиционном *методе обучения*, как *метод решения задач*, который может использоваться в абсолютно любой учебной дисциплине и специфической, но традиционной *форме обучения* для ведомственных образовательных организаций.

Метод решения задач – это способ достижения поставленной образовательной цели посредством решения дидактических задач.

Цель использования метода решения задач – ориентация не на механическое усвоение, а на активное осмысление и творческую переработку изучаемого материала, формирование общекультурных, профессиональных и специальных компетенций. Дидактические *задачи* использования *метода решения задач*: 1) интеллектуально-познавательное усвоение обучающимися учебного материала посредством решения задач; 2) практико-ориентированное усвоение материала¹.

¹ Сляренко И. С., Курпиченко Ю. И. Сборник задач по социально-педагогическим дисциплинам для подготовки курсантов и слушателей к работе с семьей группы социального риска. Тюмень: ТИУ, 2017. 146 с.

Охарактеризуем понятие «задача» с разных позиций, взаимодействующих друг друга.

Задача – это упражнение, которое выполняется посредством умозаключения, вычисления; сложный вопрос, проблема, требующие исследования и разрешения (С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова)¹.

Задача – отраженная в сознании или объективированная в знаковой модели проблемная ситуация, содержащая данные и условия, необходимые и достаточные для ее разрешения наличными средствами знания и опыта².

Задача – это цель, к которой стремятся, которую хотят достичь; это обстоятельства затруднения, которые надо преодолеть, поручение или задание, это вопрос, требующий нахождения решения по известным данным с соблюдением условий (Т. Ф. Ефремова)³.

Структура задачи:

1) *информационный блок* (может быть представлен в виде текста, системы знаков (условных обозначений), таблицы, диаграммы, графика, рисунка схемы, звуковой видеоинформации и их сочетания).

2) *серия вопросов* (практических заданий) к нему, могут быть направлены на выявление и оценку: конкретных знаний; групп умений и навыков; отношений субъекта к самой задаче и способа ее решения (Л. С. Илюшин)⁴.

Изучение научной литературы, касающейся общей и частных методик преподавания конкретных учебных дисциплин, разделов и тем, организации различного вида занятий, позволила нам выделить следующую *классификацию дидактических задач*.

1. Задача-текст: *задача по художественному тексту (проза, поэзия); задача по историческому тексту; задача по материалам прессы; задача по документам; задача-описание реальной ситуации.*

2. Задача-визуализация: *задача-схема; задача по картине; задача по фотографии; задача по рисунку; задача по видеосюжету.*

3. Задача-поиск: *задача исследовательского характера; задача-размышление; задача-загадка; задача-выбор.*

¹ Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов. Москва: Азбуковник, 1999. С. 203.

² Карпенко Л. А., Петровский А. В., Ярошевский М. Г. Краткий психологический словарь. Ростов-на Дону: ФЕНИКС, 1998. 512 с.

³ Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный: в 2 т. Москва: Русский язык, 2000. Т. 1. 1222 с.

⁴ Илюшин Л. С. Использование «Конструктора задач» в разработке современного урока // Школьные технологии. 2013. № 1. С. 123–132.

4. Комплексная задача – такая задача, к условию которой возможно поставить вопросы по целому блоку изученного материала (подразделу, разделу или по всему курсу) для установления связей между понятиями, их свойствами, процессами и явлениями в целях контроля усвоения знаний обучающимися¹.

Принцип проектирования задач основан на двух педагогических подходах: деятельностном и компетентностном. Суть его заключается в следующем. Необходимый для освоения вид деятельности, определенный в ФГОС, соотносится с определенными компетенциями. На основании проектируемого результата – компетенции – и формулируется задача.

Итак, *принцип проектирования дидактической задачи* можно свести к следующей формуле:

вид деятельности (ФГОС) → компетенции (ФГОС) → задача

Важный вопрос в использовании метода решения задач – вопрос о соотношении метода решения задач с организацией деятельности обучающихся. Одна из действенных форм организации деятельности обучающихся по реализации метода решения задач – групповая форма работы. Групповая форма работы позволяет снизить у обучающихся напряженность, вызванную задачей, за счет стремления к общению для преодоления затруднений. Обсуждая задачу малой группой, обучающиеся свободно задают друг другу вопросы, обращаются с просьбой объяснить непонятное. У каждого члена группы возникает уверенность, что товарищи/коллеги непременно помогут разобраться в материале и добиться успеха в учебно-профессиональной деятельности.

Учения – форма практического обучения в целях углубления теоретических знаний обучающихся, формирования и развития у них профессиональных компетенций в определенной области служебной правоохранительной деятельности, а также отработки взаимодействия подразделений и служб правоохранительных органов².

¹ Складенко И. С., Курпиченко Ю. И. Сборник задач по социально-педагогическим дисциплинам для подготовки курсантов и слушателей к работе с семьей группы социального риска. Тюмень: ТИУ, 2017. 146 с.

² Складенко И. С., Богомолов А. Н. Учения как основная форма практико-ориентированного обучения сотрудников правоохранительных органов в процессе непрерывного образования // Педагогика и психология в деятельности сотрудников правоохранительных органов: интеграция теории и практики: материалы всероссийской научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 30 октября 2020 г. / под общ. ред.

Особенности учений:

1) «интеграция» – в процессе учений происходит объединение дидактического инструментария (форм, методов, приемов и средств обучения). Как правило, на учениях в интеграционный процесс включаются следующие инструменты: кейс-метод (ситуативные задачи), метод «деловая игра», прием «соревнование», групповая форма работы, средство видеосъемки, относящиеся к группе интерактивного инструментария;

2) «массовость» – фиксирует тот факт, что в учениях задействовано большое количество людей, причем как лиц, организующих, управляющих этим процессом (условно педагогов), так и непосредственных участников, сотрудников подразделений со своими ролевыми функциями и обязанностями (условно обучающихся);

3) необходимость использования приемов активизации мыслительных способностей участников учений. Так, на этапе реализации учений, кроме обычных кейсов полезны так называемые «кейсы-ловушки», неожиданные задачи, необходимые для поддержания деятельного тонуса и повышения уровня активности мышления участвующих сотрудников ОВД;

4) необходимость использования приема «соревнования» – деление участников учений на две или более команды (большие группы) для того, чтобы вызвать, спровоцировать эффект состязательности, способствующий сплочению членов команд, их сотрудничеству, усилению боевого коллективного духа участников.

Этапы учения:

1-й – подготовительный этап (разработка идеи учений и на ее основе «вводной» для участников; распределение ролевых функций и задач для подразделений; разработка основных заданий и заданий-ловушек; подготовка средств).

2-й – этап реализации (распределение участников учений по командам с одинаковой структурой; распределение между командами заданий; реализация командами заданий; отчет команд о выполнении заданий; видеосъемка действий).

3-й – этап рефлексии (просмотр видеосъемки; анализ результатов; подведение итогов).

Учения как форма практико-ориентированного обучения позволяет повысить уровень развития управленческой компетентности руководящих кадров и уровень общекультурных, профессиональных, специальных компетенций у всех сотрудников ОВД. Кроме того, регулярное проведение учений в рамках непрерывного образования расширяет возможности скоординированной деятельности подразделений и территориальных органов МВД России на разных уровнях и особенно к действиям при возникновении чрезвычайных обстоятельств.

В процессе профессионального обучения использование традиционного педагогического инструментария ставит обучающихся в пассивную позицию, например, уже самой организационной формой. В этом случае речевая активность обучающегося сводится к минимуму, т. к. каждый высказывается с особого разрешения преподавателя. Интеллектуальная инициатива принадлежит в основном преподавателю. Большая часть обучающихся молча «потребляет» информацию, ограничиваясь на практике попыткой формулировать мысли на профессиональном языке. Подобная деятельность все менее пригодна для формирования и развития общекультурных, профессиональных, специальных компетенций, требующихся ФГОС и профессиональным сообществом. Использование традиционного педагогического инструментария, с традиционной организацией пространственной среды и расположением обучающихся, по два человека за учебным столом, поставленными друг за другом в три ряда, становятся сегодня устаревшей и неадекватной моделью служебных отношений в коллективе правоохранительных органов. Подобная организация обучения перестала удовлетворять современным требованиям качества подготовки специалистов правоохранительных органов.

Именно поэтому, если в поиске ответа на традиционный педагогический вопрос – «как учить?» добавить характеристику ЭФФЕКТИВНО, то ответ предполагает не просто активизацию познавательной деятельности обучающихся, а достижение ею определенного максимума.

Заметим, *эффективный путь* означает наименьшие затраты (ресурсов: временных, материальных, финансовых), но большее по объему и качественно лучшее усвоение материала обучающимися, и тогда речь пойдет уже о другой категории – *интерактивном педагогическом инструментарии*.

3.3. Интерактивный педагогический инструментарий профессионального обучения

Интерактивный (inter – взаимный, акт – действовать) означает взаимодействовать, находиться в режиме беседы, диалога с кем-либо.

Интеракция – взаимообмен знаниями, мыслями, способами деятельности.

Интерактивный педагогический инструментарий – методы, приемы, средства, формы и технологии, при которых образовательный процесс «погружается в процесс общения (взаимодействие)» и возникает эффект имитации практической деятельности.

Интерактивный педагогический инструментарий СПОСОБСТВУЕТ активизации познавательной деятельности обучающихся высокого уровня.

Активизация познавательной деятельности обучающихся – постоянно текущий процесс побуждения обучающихся к энергичному, целенаправленному учению, преодоление пассивной и стереотипичной деятельности, спада и застоя в умственной работе.

Отличие интерактивного педагогического инструментария от активного обучения состоит в том, что интерактивные методы и формы обучения ориентированы на взаимодействие обучающихся не только с педагогом, но и друг с другом.

Выделяют *три вида речевого интерактивного взаимодействия обучающихся*: 1) сотрудничество обучающихся в выработке единой цели; 2) передача информации от одного участника к другому (задания типа «выполнение инструкций»); 3) комбинирование информации, известной разным участникам.

Разновидности интерактивных методов и форм обучения можно условно разделить на четыре группы:

1. *Обсуждение дискуссионных проблем*: дебаты, конференция, симпозиум, «займи позицию (шкала мнений)», теле-ток-шоу, анализ ситуаций морального выбора, метод проектов, аквариум.

2. *Разрешение проблем*: «мозговой штурм», «дерево решений», кейс-метод.

3. *Игра*: соревновательная, деловая, ролевая, имитационная.

4. *Тренинг*: социально-психологический, делового общения, психотехнический, тренировка.

Приведем конкретные примеры некоторых *интерактивных методов, форм и технологий обучения*.

Пример 1: «Метод коллективного способа обучения (КСО)».

«Метод КСО (коллективный способ обучения)» – метод, с помощью которого учебные занятия организуются таким образом, что каждый обучающийся по очереди работает с каждым, выполняя то роль обучаемого, то обучающего.

Автором *метода коллективного способа обучения* является Александр Григорьевич Ривин (1877–1944 гг.) – инженер и педагог. Впервые использовал коллективные учебные занятия для изучения почти всех предметов в старших классах.

Метод КСО в истории педагогики имел несколько названий: организационный диалог (оргдиалог); сочетательный диалог; талант и гений (талгенизм).

Долгие годы идея А. Г. Ривина была подвергнута забвению, но несмотря на преграды консервативной системы управления образованием, ее реализовал на практике и развил в целостную систему Виталий Кузьмич Дьяченко (1923–2008 гг.) – профессор из города Красноярска.

Техника КСО включает *групповую форму организации деятельности обучающихся*, может быть ознaменована работой по принципу «Учись сам. Учи других. Учись у других!» и выделяет следующие этапы. 1-й этап «деление» – группа делится на 4 малые группы, в каждой малой группе присутствует обучающийся с подготовленным сообщением; 2-й этап «информирование» – подготовленный обучающийся выступает в роли педагога, информируя своих коллег; 3-й этап «переход хода» – любой из членов группы (но не подготовленный) принимает роль педагога, переходит в другую группу (по часовой стрелке) и в ней освещает усвоенный материал, используя свои записи; 4-й этап «следующий переход» – переходы продолжаются до тех пор, пока каждая малая группа не будет обладать информацией по всем четырем подготовленным вопросам.

Пример 2: «Метод кейсов»

«Метод кейсов» (case method – кейс-метод, кейс-стади – case study – метод конкретных ситуаций) – метод обучения, использующий описание реальных ситуаций; разбор инцидентов (ситуаций) из профессиональной практики.

Следует учитывать, что кейсы базируются на реальном фактическом материале и максимально приближены к профессиональной деятельности.

Под *кейсом* понимается задача-ситуация, представляющая собой историю из жизни или профессиональной деятельности, содержащую противоречие, проблему, требующую решения и часто

ценностного самоопределения посредством группового обсуждения¹. Содержащаяся в кейсе проблема приумножает коммуникативные потребности членов группы, создает необходимость в совместной мыследеятельности.

Техника метода кейсов включает следующие действия. В первую очередь обучающиеся совместно детально анализируют «кейс», разбираются в сути проблем, предъявляемых в кейсе. Для этого к кейсу может прилагаться план его изучения в виде таблицы, вопросов, блок-схемы и т. п. Затем группе обучающихся следует предложить варианты возможных решений проблем кейса и выбрать из них наилучший.

Пример 3: «Метод проектов»

«Метод проектов» – метод, в котором педагог специально организует, а обучающиеся самостоятельно выполняют комплекс действий, завершающийся созданием творческого продукта – «проекта».

Под *проектом* понимается содержательно обоснованная, четко спланированная, документально оформленная и реализованная инициатива обучающихся, направленная на формирование их компетенций (общих, профессиональных) в рамках определенного периода времени.

Технология проектного обучения – технология моделирования и организации обучающих ситуаций, в которых обучающиеся выполняют комплекс действий по решению значимой проблемы; осуществляют деятельность, направленную на создание материального (идеального) продукта, обладающего ценностью и новизной.

Например, *этапы проектной технологии И. С. Сергеева* – «5 П»: 1-й этап – проблема; 2-й этап – проектирования; 3-й этап – поиск; 4-й этап – продукт; 5-й этап – презентация.

Пример 4: «Метод аквариум»

Метод «Аквариум» – это метод обучения, в котором организуется полилог/диалог, сродни спектаклю, когда обучающимися предлагаются обсудить проблему «перед лицом общественности».

¹ Ходякова Н. В., Скляренко И. С. «Циклический кейс» как метод группового обучения и личностного развития взрослых // Вестник Марийского государственного университета. 2019. Т. 13. № 4. С. 536–541.

Использование метода «Аквариум» позволяет *обучающимся увидеть со стороны товарищей, участвующих в полилоге* и проанализировать: как они общаются; как реагируют на чужую мысль; как разрешают назревающий конфликт; как аргументируют свою мысль.

Техника «Аквариум» включает следующие этапы:

1-й этап – учебная группа делится на 3–4 малые группы обучающихся по 4–5 человек.

2-й этап – в каждой малой группе выбирается один обучающийся для ведения полилога/диалога по проблеме или разыгрывания ситуации в кругу, в «аквариуме».

3-й этап – организация полилога/диалога (сцены) в «аквариуме». При этом остальные обучающиеся выполняют роль зрителей. Они наблюдают за происходящим внутри «аквариума» и по окончании полилога анализируют, выступают экспертами, выявляя плюсы и минусы приведенных аргументов. Если представитель малой группы во время беседы исчерпал свои доводы или попал в интеллектуальный тупик, он имеет право взять таймаут, подойти к своей группе, проконсультироваться или попросить, чтобы его заменили на другого члена группы.

Пример 6: «Игра»

Выделяют следующие разновидности игр.

Имитационная игра – модель среды обитания, определяющая поведение людей и механизмы их действий в экстремальных ситуациях. Например, «Конфликт», «Кораблекрушение», «Робинзон», «Надвигающаяся катастрофа» и др.

Оргдеятельностная игра – организация деятельности (большей частью профессиональной). Позволяет получить навыки адаптации к новой среде.

Деловая игра – форма моделирования тех систем отношений, которые существуют в реальной действительности или в том или ином виде деятельности. Позволяет приобрести новые навыки умения, приемы.

Технология игрового обучения – технология обучения, в основе которой лежит взаимосвязь имитационного моделирования и ролевого поведения участников игры в процессе решения учебно-профессиональных задач проблемного характера.

Этапы технологии: этап 1 – ввод в игру (постановка цели; определение правил; характеристика имитационной модели; распределение ролей); *этап 2* – реализация игры (исполнение

ролей; достижение цели); *этап 3* – анализ результатов; *этап 4* – подведение итогов.

Приведем примеры популярных *ролевых, деловых игр*, используемых в профессиональном образовании.

1. *Игра «Суд»* (цель: склонить оппонентов на свою сторону путем приведения убедительных аргументов).

2. *Игра «Расследование»* (цель: поиск преступника (похищенного), выдвижение версий, построение гипотезы, проверка, доказывание с использованием портрета и выполнением имитации следственных действий (осмотра места происшествия, допроса, очной ставки, обыска, проверки показаний на месте и др.).

3. *Бизнес-игра «Завод», коммуникативно-экономическая* (цель: развитие коммуникативных компетенций и получение прибыли). Характеристики: создана в 2015 г. в Екатеринбурге; одна из самых масштабных игр (принимают участие одновременно более 100 игроков); охватывает: 17 ролей, 10 отделов, 80 бизнес-процессов; *методическая цель игры*: коммуникация предпринимателей; *игровая цель*: каждый из 4-х – 5-ти заводов стремится заработать максимальную прибыль. Выигрывает тот завод, который заработал большую прибыль, для чего необходим высокий уровень коммуникации и слаженности в работе.

4. *Игра «Рынок»* (цель: развитие коммуникации, наблюдательности, способности к перевоплощению). Учебная группа делится на две подгруппы. Одна подгруппа готовит и разыгрывает мизансцену рынка, включая добросовестную и теневую его стороны. Вторая подгруппа сотрудников правоохранительных органов прогнозирует ситуацию, проводит наблюдение и выявляет незаконную деятельность.

5. *Игра «Кадровое пополнение»* (цель: отбор и подбор персонала; развитие способности составлять портрет личности по ее характеристикам; развитие способности прогнозировать профессиональное поведение, определять должностные и функциональные обязанности в соответствии с личностными характеристиками, профессиональными знаниями и поведенческими реакциями).

6. *Игра «Управленческое решение»* (цель: принятие управленческого решения исходя из представленных в фабуле сложившихся условий оперативно-служебной обстановки).

Следует отметить тот факт, что игровая ситуация совсем не обязательно должна напрямую касаться той профессиональной деятельности или тех функциональных обязанностей, которые в повседневной жизни выполняют участники игры. Опыт показывает, что отвлеченная игровая деятельность порой оказывает влия-

яние на развитие личностных качеств и профессиональных компетенций сотрудников гораздо сильнее, чем привычные действия.

В заключение отметим, что *методика профессионального обучения сотрудников органов внутренних дел* как отрасль педагогической науки и, в частности, дидактики, в современных условиях непрерывного образования имеет перспективы развития по разным направлениям. Это касается и общеметодических аспектов, и частной проблематики, и конкретных вопросов методики профессионального обучения.

В общей методике профессионального обучения сотрудников органов внутренних дел заметный скачок сделан в развитии дистанционного обучения. Об этом можно судить по представленным за последний год исследованиям в научных статьях, посвященных проблеме дистанционного обучения, описывающих в целом организацию учебного процесса в дистанционном режиме.

Частная и конкретная методика профессионального обучения сотрудников органов внутренних дел совершенствуется дополнением методических разработок интерактивных технологий по отдельным дисциплинам и темам.

3.4. Методика профессионального обучения сотрудников органов внутренних дел

Составляющие *методики профессионального обучения сотрудников органов внутренних дел*:

- основополагающие принципы *методики профессионального обучения сотрудников органов внутренних дел*;
- содержание *методики профессионального обучения сотрудников органов внутренних дел*;
- педагогический инструментарий *методики профессионального обучения сотрудников органов внутренних дел* (формы обучения, формы организации деятельности, методы, приемы, средства и технологии обучения).

§ 4. Интенсификация профессиональной подготовки сотрудников на основе современных информационных технологий в системе МВД России

Цифровая трансформация в настоящее время проникает во все сферы жизнедеятельности человечества, создавая всемирное информационное пространство. Обязательной и важной частью данных процессов является информатизация процесса подготовки кадров.

В последнее десятилетие в нашей стране в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»¹ проходит становление новой системы образования, нацеленной на вхождение в мировое информационно-образовательное пространство. Этот процесс предполагает значительные изменения в системе профессиональной подготовки кадров для ОВД.

Цифровая трансформация, искусственный интеллект, машинное обучение, современные информационные технологии должны стать не дополнительными довесками в обучении, а обязательной составляющей целостного процесса профессиональной подготовки сотрудников ОВД, существенно увеличивающей его эффективность.

Преступность не стоит на одном месте. Криминальные элементы все чаще и чаще используют информационные технологии и телекоммуникационные сети для совершения преступных деяний. Преступления в сфере информационных технологий стали общемировой проблемой. И это еще одна причина обучения сотрудников современным информационным технологиям для успешного противодействия преступности.

Как показывает практика, возникновение новых видов преступлений, особенно в сфере IT-технологий, требует подготовки специалистов нового формата. В новых условиях необходима грамотная организация подготовки специалистов с учетом новых организационно-штатных расписаний и новых должностных обязанностей.

Подготовка должна носить не универсальный массовый, а «штучный» характер, быть адресной подготовкой специалистов для конкретных сфер деятельности и по их запросам.

Необходимо также продолжить инвентаризацию, унификацию и совершенствование законодательной, правовой и нормативной базы, регулирующей подготовку кадров для ОВД. Новый облик профессионального полицейского связан также с восстановлением авторитета и доверия к сотрудникам правоохранительных органов и к правоохранительной системе в целом.

Одной из важнейших составных частей механизма профессиональной подготовки кадров должна стать система постоянного мониторинга уровня подготовки кадрового состава, позволяющая:

- своевременно выявлять, анализировать и прогнозировать на перспективу реальные потребности по подготовке и переподготовке кадров и таким образом обеспечивать непрерывность процесса обучения;

¹ Об образовании: Федеральный закон от 29 декабря 2012 № 273-ФЗ // СЗ РФ. 2012. № 53 (Т. 1). Ст. 7598.

– формировать кадровый резерв для выдвижения на руководящие должности, исходя из объективно сформированных профилей компетенции.

Исходя из анализа нормативно-правовой базы следует, что подготовка кадров в системе МВД России осуществляется в следующих основных формах:

– во-первых, профессиональная служебная и физическая подготовка, осуществляемая, как правило, по месту службы;

– во-вторых, обучение по дополнительным профессиональным программам;

– в третьих, обучение по образовательным программам: основного общего и среднего общего образования, интегрированными с дополнительными общеразвивающими программами, имеющими цель подготовить несовершеннолетних обучающихся к военной или иной государственной службе; среднего профессионального образования; высшего образования; профессионального обучения граждан, впервые принимаемых на службу в органы внутренних дел, предусматривающего приобретение ими основных профессиональных знаний, умений, навыков и компетенции, необходимых для выполнения служебных обязанностей, а также сотрудников по программам переподготовки в целях приобретения ими компетенции, необходимой для осуществления нового вида оперативно-служебной деятельности и получения новой квалификации, и по программам повышения квалификации в целях совершенствования имеющейся и (или) приобретения новой компетенции, необходимой для осуществления оперативно-служебной деятельности и (или) повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации по замещаемой должности.

В последние годы в системе МВД России особое внимание уделялось организации подготовки кадров в интересах подразделений по противодействию ИТ-преступлениям.

В 2020 г. впервые 4 ведомственных вуза (Московский университет имени В. Я. Кикотя, Санкт-Петербургский и Краснодарский университеты, Воронежский институт) включены в Перечень организаций, осуществляющих образовательную деятельность, имеющих дополнительные профессиональные программы в области информационной безопасности, согласованные с ФСТЭК России.

В 2020 г. осуществлен набор в Московский университет МВД России имени В. Я. Кикотя на специальность «Информационная безопасность автоматизированных систем» (25 человек на очную форму обучения).

В свою очередь информатизация ОВД привела как к потребности в специалистах в сфере информационных технологий, так и потре-

бовало определенных знаний в области компьютерных технологий у сотрудников практически всех служб ОВД. Вместе с тем информатизация ОВД увеличила возможности повышения эффективности подготовки кадров за счет применения современных информационных технологий¹.

Служба в ОВД представляет собой напряженный труд, связанный с повышенными требованиями к сотрудникам ОВД. Служба в системе МВД России требует от сотрудников честности, порядочности, мужества и отваги, умения логически мыслить, готовности прийти на помощь людям, выносливости и хорошей физической подготовки.

Увеличивающаяся нагрузка на сотрудников ОВД вследствие оптимизации численности сотрудников ОВД, переход на качественно новый уровень развития предъявляют все более высокие требования к качеству подготовки сотрудников ОВД, к ее организации с внедрением инноваций, достижений науки и техники, особенно в сфере современных информационных технологий.

Изменения общей ситуации в образовании совпадают с общими принципами его реформирования в мире, в России и в системе профессиональной подготовки сотрудников ОВД, в частности, что неизменно приводит к идее интенсификации образования на основе современных информационных технологий.

Указом Президента Российской Федерации от 1 марта 2011 г. № 250 «Вопросы организации полиции»² определены задачи подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников полиции.

В соответствии с этим указом огромная роль отводится профессиональной подготовке, в том числе юридической грамотности современного полицейского как основы его профессиональной деятельности.

В современных условиях подготовленность сотрудника ОВД в правовом отношении зачастую зависит от умения использовать справочно-правовые системы в оперативно-служебной деятельности, своевременного отслеживать изменения в правовых и нормативных актах, умело их применять.

¹ Байдаев М. М. Интенсификация профессиональной подготовки сотрудников территориальных органов МВД России на основе современных информационных технологий: дис. ... канд. пед. наук. Москва, 2015.

² Вопросы организации полиции: Указ Президента Российской Федерации от 1 марта 2011 г. № 250 // СЗ РФ. 2011. № 10. Ст. 1336.

МВД России использует различные меры материального и нематериального характера по повышению образовательного уровня сотрудников полиции, однако по данным ДГСК МВД России, на начало 2021 г. лишь 45,7 % рядового и начальствующего состава полиции имели высшее юридическое образование.

Наличие высшего профессионального образования у должностных лиц в системе МВД России распределилось следующим образом (см. таблицу 2 и рис. 12).

Таблица 2

**Образовательный уровень сотрудников полиции
органов внутренних дел Российской Федерации**

Год	Высшее (%)	Среднее профессиональное (%)	Среднее общее (%)
2011	47,6	28,9	23,5
2012	51,1	27,3	21,5
2013	53,3	26,1	20,5
2014	56,2	24,8	19,0
2015	60,3	22,9	16,8
2016	67,1	20,3	12,7
2017	69,0	19,2	11,8
2018	70,7	18,4	11,0
2019	71,9	18,4	9,7
2020	72,1	18,5	9,4



Рис. 12. Образовательный уровень сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации

Качество подготовки сотрудников ОВД во многом зависит от того, как ведомственные образовательные учреждения учитывают те перемены, которые происходят в подготовке специалистов, в уровне их конкурентоспособности с учетом требований рынков труда. Необходимо также учитывать тот факт, что Россия входит в европейское образовательное пространство, и развитие всех видов образования в России должно учитывать процессы, происходящие в Европе. Именно поэтому на протяжении последних лет последовательно решались задачи по повышению эффективности ведомственной системы профессионального образования, ее интенсификации на основе современных информационных технологий.

В современной науке, а именно в педагогике и психологии, существуют различные подходы к пониманию интенсификации процесса обучения. Наиболее общим пониманием является понимание термина «интенсивный» как «усиленный, напряженный; дающий наибольшую производительность; яркий, густой, насыщенный»¹.

Следовательно, предполагается, что «усиление», «напряжение» в каком-либо виде деятельности направлено на чисто количественное увеличение затрат (умственных и/или физических) в единицу времени. Таким образом, под *интенсификацией профессиональной подготовки сотрудников ОВД* понимается система технологических прие-

¹ Ожегов С. В. Толковый словарь русского языка / С. В. Ожегов. Москва: Технология, 2008. 944 с.

мов, позволяющих задействовать резервные возможности личности каждого обучаемого для повышения эффективности учебно-познавательного процесса, передачи сотрудникам большого объема учебной информации, формирования у них устойчивых умений и навыков профессиональной деятельности, профессиональных компетенций, без изменения продолжительности обучения, снижения иных требований к качеству учебно-воспитательного процесса и управления им на основе использования педагогических ресурсов современных информационных технологий¹.

По мнению отечественных педагогов и психологов, следует различать два основных способа развития системы обучения:

1) экстенсивный (от лат. *extensivus* – расширяющий), для которого характерен качественный, а не количественный рост, т. е. достижение желаемых результатов за счет количественных факторов (увеличение сроков подготовки, времени на изучение отдельных учебных дисциплин и т. д.);

2) интенсивный (от лат. *intensio* – напряжение, усиление), для которого характерно достижение желаемых результатов не за счет количественных, а за счет качественных факторов, то есть путем напряжения, усиления, более эффективного использования умственных возможностей личности.

По мнению И. С. Морозовой и Т. Л. Чепель, определение психологической сущности интенсификации познавательной деятельности заключается в том, что в каждый момент времени неизменное или даже меньшее количество усилий субъекта приводит в движение все большую массу прошлого знания, воплощенного в более совершенных средствах познавательной деятельности, создает при меньших затратах все большее количество продукта познания².

Особое внимание для понимания сущности интенсификации подготовки сотрудников ОВД на основе современных информационных технологий требует уточнение понятия «современные информационные технологии».

В ходе теоретического анализа установлено, что под информационными технологиями понимают процессы, методы поиска, сбора, хранения, обработки, предоставления, распространения информации

¹ Байдаев М. М. Интенсификация профессиональной подготовки сотрудников территориальных органов МВД России на основе современных информационных технологий: дис. ... канд. пед. наук. Москва, 2015.

² Морозова И. С. Технологии интенсификации образовательного процесса в вузе // Психология в вузе. 2007. № 1. С. 74; Чепель Т. Л. Методика преподавания психологии: технологии интенсивного образования: учебное пособие. Новосибирск: Изд-во НГПУ, 2006. С. 168.

и способы осуществления таких процессов и методов (ст. 2 Федерального закона от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации»¹). Вместе с тем информационные технологии представляют собой комплекс взаимосвязанных научных, технологических, инженерных дисциплин, изучающих методы эффективной организации труда людей, занятых сбором, обработкой и хранением информации, включая вычислительную технику и методы организации и взаимодействия с людьми и производственным оборудованием, их практические приложения, а также связанные со всем этим социальные, экономические и культурные проблемы.

За последние десятилетия термин «информационные технологии» все чаще ассоциируется с компьютерными технологиями, что в свою очередь обусловлено тем, что применение информационных технологий так или иначе подразумевает использование компьютеров и различных гаджетов. Однако термин «информационные технологии» гораздо шире, и «компьютерные технологии» являются лишь одной из составляющих.

Перечислим основные черты, характерные для современных информационных технологий:

- структурированность стандартов цифрового обмена данными алгоритмов;
- передача информации посредством цифровых технологий на практически безграничные расстояния²;
- широкое использование сбора, обработки, хранения и предоставления информации в необходимом виде.

Сущностное содержание интенсификации профессиональной подготовки сотрудников ОВД на основе современных информационных технологий следует рассматривать как комплекс двух приоритетных направлений деятельности субъектов процесса:

- развитие методического компонента системы профессиональной подготовки на основе непрерывного создания и актуализации в самообразовании сотрудников инновационных информационных ресурсов и продуктов, которые содержат знания о вариантах и способах решения задач по служебному и должностному предназначению;
- реализации информационного потенциала педагогической среды в интересах активизации и руководства познавательной деятельностью сотрудников.

¹ Об информации, информационных технологиях и защите информации: Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ // СЗ РФ. 2006. № 31 (ч. 1). Ст. 3448.

² Роберт И. В. Современные информационные технологии в образовании: дидактические проблемы; перспективы использования: монография. Москва: ИИО РАО, 2010. 140 с.

МВД России с 80-х гг. прошлого столетия начали использовать автоматизированные системы для учета, обработки и хранения информации. Первоначально разработка данных автоматизированных систем носила разрозненный характер. В территориальных органах на уровне субъектов разрабатывались свои автоматизированные системы. При создании программного обеспечения применялись языки программирования, которыми владели инженера-программисты и позволял уровень аппаратного обеспечения.

С целью объединения и приведения к единому стандарту разрозненных информационных систем, автоматизирующие отдельные направления оперативно-служебной деятельности, в 2012–2014 гг. была создана единая система информационно-аналитического обеспечения деятельности МВД России (ИСОД), которая продолжает развиваться в настоящее время.

Данная система включает в себя:

Сервисы обеспечения повседневной деятельности:

СЭП – сервис электронной почты;

СЭД – сервис электронного документооборота;

СВКС-м – сервис видеоконференцсвязи;

СУДИС – сервис управления доступом к информационным системам и ресурсам;

ВИСП – ведомственный информационно-справочный портал;

Интернет-сайт – официальный интернет-сайт;

Сервисы обеспечения оперативно-служебной деятельности:

СЦУО – сервис централизованного учета оружия;

ФИС ГИБДД-М – федеральная информационная система Госавтоинспекции;

Следопыт-М – информационно-поисковый сервис «Следопыт-М»;

СОДЧ – сервис обеспечения деятельности дежурных частей;

СООП – сервис обеспечения охраны общественного порядка;

СПГУ – сервис предоставления государственных услуг;

Ксенон-2 – объединенная поисковая федеральная система генетической идентификации («Ксенон-2»);

ИБД-М – сервис интегрированных банков данных централизованных учетов;

Ретроспектива – комплекс «Ретроспектива»;

СОМТО – сервис обеспечения деятельности подразделений тылового обеспечения;

СОПС – сервис оформления проезда сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации;

СОЭБ – сервис обеспечения экономической безопасности;

ЦИАДИС – дактилоскопическая информационная система МВД России;

СОДИ – сервис обеспечения оперативно-служебной деятельности НЦБ Интерпола МВД России;

СОКД – сервис обеспечения кадровой деятельности;

СОШП – сервис обеспечения деятельности организационно-штатных подразделений;

СОДПП – сервис обеспечения деятельности правовых подразделений системы МВД России;

САПД УЗС – сервис проверки документов, лиц и ТС на объектах УЗС подразделений МВД России;

Сервисы по вопросам миграции – сервисы Главного управления по вопросам миграции;

Паутина – сервис для автоматизации деятельности ЦАФАП;

ЕАИСТО – единая автоматизированная информационная система технического осмотра транспортных средств;

СФП – сервис обеспечения деятельности финансовых подразделений ОВД;

ПТК «Розыск-Магистраль» (АИС «Розыск-Магистраль» для УВДТ, связана с базами данных билетных касс ОАО «РЖД». АПК дистанционного распознавания автомобильных номерных знаков «Поток»);

ГАС ПС – государственная автоматизированная система правовой статистики;

Прочие ресурсы:

ПГС – платформа государственных сервисов;

ФАП – фонд алгоритмов и программ МВД России;

ЕЦЭ ИСОД МВД России;

Форум;

ОИ ПТК ЕИП;

Настройка типового рабочего места.

В рамках данной системы разрабатывается типовое программное обеспечение регионального и муниципального уровней оперативно-служебной деятельности МВД России.

Например, в процессе своей служебной деятельности сотрудники ОВД широко применяют различные справочно-правовые системы. В настоящее время широко используются системы электронного документооборота, позволяющие автоматизировать делопроизводство, обеспечить оперативное движение документов между органами, службами и сотрудниками, а также осуществлять эффективный контроль за своевременностью выполнения мероприятий.

Приведенный перечень демонстрирует содержательный потенциал функционирующих на сегодняшний день информационных и технологических ресурсов, возможности которых могут быть использованы в системе профессиональной служебной и физической подготовки сотрудников ОВД.

По степени обработки используемой оперативно-служебной информации в МВД России, информационные технологические системы в основном классифицируются на шесть видов (см. таблицу 3).

Таблица 3

**Основные виды информационных технологических систем
в деятельности ТО МВД России**

Вид систем	Краткое описание систем
Автоматизированные системы обработки данных (АСОД)	АСОД предназначены для решения хорошо структурированных задач. Они применяются в целях автоматизации повторяющихся рутинных операций управленческого труда
Автоматизированные информационно-поисковые системы (АИПС)	АИПС предназначены для сбора, систематизации, хранения и поиска информации по различным запросам пользователей. Наиболее известными системами такого типа являются справочные правовые и информационно-правовые системы «Кодекс», «Консультант-Плюс», «Гарант» и др.
Автоматизированные информационно-справочные системы (АИСС)	АИСС предназначены для хранения документированной и фактографической информации и выдачи справок по узким тематическим разделам. Для этих систем характерна выдача только той информации, которая необходима и почти полное отсутствие лишней или случайной. Примерами являются многочисленные информационные системы криминалистического назначения: «Криминал-И», «Следователь», «Антиквариат», «Рэкет», «Убийство», «Оружие» и т. д.

Вид систем	Краткое описание систем
Автоматизированные информационно-логические системы (АИЛС)	АИЛС отличаются наличием специальных логических процедур обработки хранящейся в ней информации, позволяющих решать более сложные задачи анализа информации. В информационных системах такого типа криминалистического назначения предусмотрены процедуры анализа следственной ситуации с выдачей рекомендаций по выбору средств и методов расследования преступлений
Автоматизированные системы управления (АСУ)	АСУ предназначены для автоматизации управления различными объектами. В идеале с помощью данных систем обеспечивается полный цикл управления: сбор информации об управляемом объекте – переработка информации – выдача управляемых воздействий на объект управления. Примером современной АСУ в ОВД являются центры оперативного управления, «Ситуационный центр МВД России», которая предназначена для реализации системы поддержки принятия решений, основанная на технологиях моделирования и анализа ситуаций, предельно концентрированном представлении информации и обеспечивает интегральное управление
Автоматизированные системы информационного обеспечения (АСИО)	АСИО выдают методические описания и рекомендации по расследованию преступлений. В соответствии с описанием расследуемого дела система предлагает соответствующие способы его раскрытия

Реальная автоматизация навыков происходит на первичных занятиях по профессиональной подготовке сотрудников в ходе практических занятий, при этом ведущим процессом выступает процесс саморазвития навыков в ходе непосредственной служебной деятельности при решении оперативных задач и поручений руководства.

В опоре на общую структуру процесса овладения знаниями (см. рис. 13), можно понять роль и место навыков использования информационных систем в целостном процессе профессиональной подготовки сотрудников ОВД, а также основных этапах их формирования и саморазвития в ходе профессиональной подготовки.



Рис. 13. Общая структура процесса овладения знаниями

Этапов, различаемых по эффективности и осознанности компонентов действия, как промежутков процесса формирования навыков, всего шесть:

- начало осмысления (на данном этапе происходит понимание цели, формируется первичное смутное понимание средств ее достижения, также возможны грубые ошибки исполнения);
- сознательное, но неумелое использование (осознание средств и способов выполнения поставленных задач, предназначение таких средств и их возможности; отмечается неустойчивость выполнения при концентрации внимания, в ходе выполнения задачи используется много лишних компонентов и совершаются лишние действия);

- автоматизация (существенное повышение качества исполнения задач при ослаблении интенсивности внимания и сил, затрачиваемых на его концентрацию, происходит устранение лишних компонентов и совершаемых действий);

- высокоавтоматизированный навык (на данном этапе происходит точное экономное, стабильное и устойчивое выполнение, кроме того происходит своеобразное превращение действия в элемент более сложного действия);

- деавтоматизация (возвращение на второй этап; как правило, встречается в случаях существенного изменения привычных программных средств в результате их обновления и т. п., а также при перемещении, переводе по службе опытных сотрудников на новые должности);

- вторичная автоматизация (возвращение на четвертый этап).

Необходимо отметить, что вышеназванные этапы формирования навыков в целостном процессе профессиональной подготовки сотрудников ТО МВД России характерны для всех сотрудников ТО МВД, вне зависимости от занимаемой должности и срока службы. В ходе проведенной опытно-экспериментальной работы и осмысления ее результатов была выявлена зависимость между личными интеллектуальными особенностями, характеристикой базового образования сотрудников, сроком службы и ряда иных индивидуальных факторов и сроков прохождения каждого этапа формирования соответствующего навыка у сотрудника. Преимущественно у сотрудников, обладающих сравнительно высокими интеллектуальными особенностями, а также имеющих базовое образование, непосредственно связанное с осуществляемой деятельностью, и проходящих службу на соответствующих должностях более 3-х лет, соответствующие навыки формировались значительно быстрее.

Кроме того, не маловажным фактором, влияющим на формирование навыков и информационно-технологической грамотности сотрудников, является их возраст. Как показал анализ результатов исследования, быстрее всего необходимые навыки в совокупности с достаточным уровнем информационно-технологической грамотности приобретают сотрудники в возрасте от 24 до 43 лет. Данное обстоятельство, по мнению автора, обусловлено тем, что этот возрастной период является наиболее продуктивным периодом в профессиональной деятельности любого человека.

Повышение информационно-технологической грамотности сотрудников ОВД старшего и среднего возраста осуществляется путем организации обучения компьютерным навыкам в рамках профессиональной учебы, повышения доступности информационно-

коммуникационного оборудования и распространения информации о преимуществах использования информационных технологий в служебной деятельности и повседневной жизни.

Кроме того, современное развитие мобильных средств связи, уровень их программного обеспечения, возможности использования информационно-коммуникационных сетей позволяет сотрудникам осуществлять оперативный доступ к открытым информационно-поисковым системам, а при наличии соответствующего допуска и к ведомственным поисковым системам и учетам с помощью мобильных телефонов, смартфонов, планшетов, не прибегая к использованию персональных компьютеров.

Для эффективного формирования навыков саморазвития информационной грамотности у сотрудников ОВД, как показало проведенное исследование, необходимо разъяснить им следующий алгоритм поиска, обработки и хранения профессионально значимой информации:

1. Выявление либо осознание информационных потребностей. Четкое представление «Что я хочу найти»? «Каким образом и какую проблему я пытаюсь решить»?

2. Выявление источников информации. Определить, где может содержаться нужная информация. Использовать первичные, вторичные или третичные источники. Обратиться к ведомственным учетам, к базам данных федерального, регионального, местного значения или к данным в сети Интернет.

3. Осуществление поиска информации. Определить, где следует искать информацию, в каких ведомственных учетах и базах данных, с помощью каких информационно-поисковых систем? Определить наличие доступа к информации, в случае необходимости (не все сотрудники имеют доступ к ведомственным базам данных и к системе ЕИТКС) выяснить, к кому обратиться с соответствующим запросом.

4. Осуществление анализа и оценки качества полученной информации. Определение степени ее достоверности путем сопоставления с официальными данными либо сравнения информации из нескольких источников. Сотрудникам зачастую бывает сложно ориентироваться в многообразии информации, в том числе в сети Интернет, и тем более оценить степень достоверности той или иной информации.

5. Определение сбора достаточного количества информации, достижения точки насыщения, несмотря на то, что есть еще много источников. Сотрудник должен осознать, что невозможно собрать все доступные данные.

6. Организация, хранение или архивирование информации. Систематизация данных, полученных из различных источников, соблюдение

требований информационной безопасности при обработке и хранении информации.

7. Соблюдение авторских прав создателей информации. Использование оперативно-служебной информации в профессиональных целях с учетом моральных и этических норм.

8. Осуществление обмена оперативно значимой информацией с коллегами или взаимодействующими службами.

Из вышеизложенного следует, что грамотный в информационно-технологическом контексте сотрудник ОВД должен обладать рядом важных умений и навыков и уметь:

- определять объем собственных информационно-технологических интересов и потребностей, непосредственно связанных с осуществлением профессиональной деятельности;

- находить эффективные и рациональные пути доступа к информационным технологиям, которые необходимы в ходе повседневной жизнедеятельности и находятся в распоряжении структурного подразделения ТО МВД России, а также в рамках взаимодействия с информационными технологиями и средствами, которые находятся в иных структурных подразделениях ТО МВД России;

- критически анализировать получаемую информацию из средств массовой информации, сети Интернет, информации, полученной в ходе ОРД и межведомственного взаимодействия, и оценивать информационно-технологический потенциал найденных ресурсов, формировать предложения по их совершенствованию и оптимизации;

- интегрировать отобранную информацию из вышеназванных источников в персональную технологическую базу и применять ее в ходе решения служебных задач;

- реализовывать информацию рационально и эффективно и в соответствии с осознанными целями и задачами служебной деятельности;

- осуществлять комплексный анализ всех аспектов использования информационных технологий, соблюдая при этом морально-нравственные нормы и положения нормативно-правовых актов, регламентирующих порядок доступа к различным информационным ресурсам (правила обеспечения информационной безопасности, использование информации, ограниченной к распространению, либо секретной информации);

- устанавливать и использовать в интересах решения служебных задач взаимосвязь и взаимозависимость получаемой из различных источников информации и др.

При этом, как показывает практика, каждому сотруднику ОВД следует самому развивать свои персонифицированные

навыки в использовании современных информационных технологических систем, адаптированных в деятельность ОВД. Они по выполняемой функции разделяются на информационно-поисковые системы, управляющие, моделирующие, обучающие и т. д.

Основными задачами интенсификации профессиональной подготовки сотрудников ОВД на основе современных информационных технологий являются:

- оптимизация программно-методического обеспечения профессиональной подготовки сотрудников ОВД;

- развитие профессионально-деятельностного потенциала сотрудников ОВД;

- повышение педагогического мастерства руководителей групп профессиональной подготовки за счет развития их педагогической техники в использовании на занятиях современных информационно-технологических средств и др.

Субъектами процесса являются руководители (начальники) территориальных органов, организаций и подразделений МВД России, их заместители, ответственные за деятельность подразделений, а его объектом являются сотрудники ОВД.

Специфика цели и задач процесса интенсификации профессиональной подготовки сотрудников ОВД на основе современных информационных технологий определяют его функции, основными из которых, наряду с общепринятыми в педагогике, являются:

- функция программной интеграции значимой оперативно-служебной информации в программы обучения сотрудников;

- функция систематизации материально-технического потенциала профессиональной подготовки сотрудников.

В ходе исследования выявлены основные закономерные зависимости исследуемого процесса:

- соответствие темпа обучающих воздействий на основе современных информационных технологий требованиям к уровню и степени усвоения профессиональных знаний, умений и навыков;

- соответствие результатов оперативно-служебной деятельности сотрудников ОВД количественно-качественному и информационному характеру проводимой с ними профессиональной подготовки и т. д.

Основными противоречиями исследуемого процесса являются:

- между объективными информационно-технологическими потребностями системы профессиональной подготовки сотрудников территориальных органов МВД России и методической готовностью и компьютерной грамотностью руководителей занятий в группах;

– между необходимостью интенсификации профессиональной подготовки на основе современных технологий и объективно доступной учебно-материальной базой, созданной в конкретных территориальных органах МВД России и др.

Основными принципами интенсификации профессиональной подготовки сотрудников ОВД на основе современных информационных технологий, наряду с общепринятыми в педагогике, являются:

– принцип целевого комплексирования профессионально-важной информации;

– принцип достаточности и обоснованности привлечения компьютерных и программных средств в систему занятий по профессиональной подготовке сотрудников;

– принцип согласованности в развитии единых информационных систем МВД России и программно-методического обеспечения профессиональной подготовки сотрудников.

Основой методического компонента процесса интенсификации профессиональной подготовки сотрудников ОВД на основе современных информационных технологий являются его методы, формы и средства.

В качестве ведущих методов, которые позволяют реализовать цель и задачи процесса интенсификации профессиональной подготовки сотрудников ТО МВД России на основе современных информационных технологий целесообразно выделить:

– метод линейных программ;

– метод разветвленных программ и метод смешанных программ.

Так, метод линейных программ предполагает, что процесс обучения протекает эффективно тогда, когда обучающийся постепенно пошагово усваивает материал и не допускает при этом ошибок.

Переход к следующему шагу программы можно осуществить только тогда, когда обучаемый хорошо овладел содержанием предыдущего шага. Только в случае правильного ответа обучающийся сотрудник может перейти к следующему этапу программы, а в случае ошибки повторно выполняет задание.

Основу метода разветвленных программ составляют следующие положения:

– учебный материал следует делить на части, размеры которых соответствуют объему минимальных подтем традиционных текстов, т. к. обучающийся сотрудник должен иметь возможность осознать цель, которую он должен достигнуть в ходе учения;

– после каждой, заранее определенной дозы информации должен следовать вопрос, ставящий обучающегося сотрудника перед необхо-

димостью выбора правильного ответа среди нескольких ошибочных или неполных;

– непосредственно после указания ответа, избранного обучающимся сотрудником, необходима проверка правильности его выбора, а в случае ошибки происходит отсылка его к предыдущему уровню с целью повторной попытки выбора правильного ответа или к соответствующей корректирующей подпрограмме, объясняющей причину ошибки.

Метод смешанных программ является по сути интегративным и сочетает в себе достоинства линейных и разветвленных программ.

Формы интенсификации профессиональной подготовки сотрудников ОВД на основе современных информационных технологий предполагают оптимизацию организационной составляющей учебно-воспитательного процесса. Прежде всего это обновление форм учебных занятий, их интенсификация на основе современных информационных технологий. Совершенствование служебных форм профессиональной подготовки как элемента интенсификации обучения. Развитие внеслужебных (дополнительных) форм профессиональной подготовки на основе спортивно-досуговых, игровых и других общественных мероприятий с использованием современной электронной техники.

Результаты процесса интенсификации профессиональной подготовки сотрудников территориальных органов МВД России на основе современных информационных технологий – это степень реализации намеченной цели, конечные следствия процесса интенсификации. В результате реализации намеченной цели сотрудники ОВД должны усвоить большие объемы учебной информации с использованием возможностей современных информационных технологий, без изменения продолжительности обучения, снижения требований к качеству профессиональных знаний, и, как закономерный итог, уметь применять полученные знания в служебной деятельности.

Таким образом, сущностная природа процесса интенсификации профессиональной подготовки сотрудников ОВД на основе современных информационных технологий, – это педагогический процесс передачи сотрудникам большего объема информации без изменения продолжительности обучения, снижения требований к качеству профессиональных знаний, внедрения методов руководства познавательным процессом и развития творческого потенциала сотрудников за счет использования педагогических ресурсов современных информационных технологий.

Содержание интенсификации профессиональной подготовки сотрудников ОВД на основе современных информационных технологий следует рассматривать как комплекс двух приоритетных направлений деятельности субъектов процесса:

– реализация информационного потенциала педагогической среды в интересах активизации и руководства познавательной деятельностью сотрудников;

– развитие методического компонента системы профессиональной подготовки на основе непрерывного создания и актуализации в самообразовании сотрудников инновационных информационных ресурсов и продуктов, которые содержат знания о вариантах и способах решения задач по служебному и должностному предназначению.

Как свидетельствует педагогическая практика, формирование у сотрудников навыков саморазвития информационно-технологической грамотности может быть реализовано результативно на основе выполнения ряда основных условий:

– обеспечение свободного доступа сотрудников к основным элементам учебно-материальной базы профессиональной подготовки (профессионально-ориентированные компьютерные и программные средства);

– дальнейшее распространение удаленного доступа к сети Интернет на территории всей России для всех сотрудников ОВД;

– включение в программы профессиональной подготовки сотрудников знаний в интересах развития их компьютерной грамотности;

– целенаправленное поощрение сотрудников, наиболее активно развивающих свою информационно-технологическую грамотность.

§ 5. Педагогическая герменевтика в управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел

Современная социокультурная ситуация характеризуется изменением множества парадигм (политических, идеологических, экономических, образовательных, иных). Не могли происходящие изменения не затронуть такой государственный институт, как полиция. Сегодня деятельность органов внутренних дел Российской Федерации подвергается трансформации: из исключительно карательного органа, действующего по поводу запрещающих норм права и являющегося инструментом правового сдерживания и правовой регламентации, система МВД России превращается в сервисную службу, нацеленную на предоставление услуг населению в области правоохраны и правоприменения.

В этой связи российской полиции, как никогда прежде, необходимо строить свою деятельность как на непреходящих ценностях, заложенных в основном законе страны – Конституции Российской Федерации: жизнь, здоровье, права человека

и гражданина, защита чести и достоинства и деловой репутации, неприкосновенность жилища и пр., так и создавать новые ценности и смыслы, которые были бы интериоризированы в сознание сотрудников органов внутренних дел и сокращали дистанцию между обществом и ее полицией.

Приращению ценностей и смыслов способствует педагогическая герменевтика как теория и практика понимания и интерпретации педагогических знаний и педагогических феноменов, зафиксированных и отраженных в различного рода текстах и профессиональных ситуациях, которые могут быть прочитанными как текст, и отражать представление о социально-педагогической реальности, в целях наиболее полного и глубокого осмысления этих знаний и феноменов для совершенствования управленческой деятельности, с учетом профессиональных традиций и профессионально-педагогического опыта.

Герменевтический подход давно и прочно нашел свое применение в реализации управленческого образования руководителей органов внутренних дел как в ходе преподавания учебных дисциплин базовой и вариативной части, таких как «Педагогика управления», «Психология и педагогика управления», «Профессиональная деонтология» и др., так и элективных курсов и курсов по выбору обучающихся.

К основным положениям педагогической герменевтики в управленческом образовании руководителей органов внутренних дел можно отнести следующие:

1) придание всему процессу управленческого образования смыслообразующего характера. Как целенаправленный, системный процесс управленческое образование в образовательных организациях высшего образования МВД России, и прежде всего в Академии управления МВД России как профильного управленческого вуза в системе МВД России, должно быть наполнено глобальным смыслом актуализации, формирования и развития профессионально значимых личностных качеств руководителя для максимально эффективного осуществления им управленческой деятельности, раскрытия потенциала всех его творческих, профессиональных сил, устремлений, возможностей;

2) разъяснение руководителям смысла непрерывного активного самосовершенствования и оказание психолого-педагогической помощи в этом направлении. Данные обстоятельства и условия побуждают руководителей к энергичной деятельности по самосовершенствованию. Педагогикой накоплен опыт и сформулированы рекомендации относительно самоорганизации и методов такой

работы, а преподаватели способны оказать помощь руководителю на пути самостроительства;

3) разъяснение руководителям смысла следования в службе и жизни цивилизованным социальным, нравственным, поведенческим ценностям и предписаниям. Особое значение для них имеют ценности долга, ответственности, чести, достоинства, совести. Понятие чести выражает формальное признание государством и обществом в целом уважение к личности руководителя органа внутренних дел за выполнение им общепринятых нравственных, правовых и профессиональных норм. Понятие достоинства связано с осознанием и признанием важности успешного, нравственно безукоризненного выполнения своего долга. Сохранение чести и серьезное отношение к достоинству возвышает руководителя органов правопорядка в глазах других людей и своих собственных, обогащает смысл того, что он делает;

4) разъяснение и углубление смысла службы в органах внутренних дел. Смысл службы заключается в укреплении законности и правопорядка в обществе, защите граждан от преступных посягательств. Но есть и личный смысл – самоутверждение путем достижения успехов в жизни, наличие условий для личностного и служебного роста, совершенствования качеств, развития способностей, повышения юридического и социально-педагогического, специального психологического профессионализма и образованности. Он достигается не только путем устных разъяснений, но и посредством убеждения в опыте службы, когда последняя организована должным образом, с условиями для профессионального роста, полной социальной защитой, уважением прав и человеческого достоинства, заботой о личном составе;

5) педагогическая организация близких и далеких перспектив. Это направление работы было разработано в педагогике и успешно использовано классиком педагогической теории и практики Антоном Семеновичем Макаренко.

Организация близких и дальних перспектив служебной деятельности – один из «краеугольных камней» педагогической деятельности в управленческом образовании руководителей органа внутренних дел, которые должны четко представлять себе перспективы развития как собственных профессиональных способностей и качеств, так и подчиненных им сотрудников, возможности карьерного роста, раскрытия личностно-профессионального потенциала;

6) постоянный интерес профессорско-преподавательского состава образовательных организаций высшего образования МВД России к реальной работе каждого руководителя органов внутренних дел

по самосовершенствованию, поддержание устойчивой мотивации к ней и оказание действенной помощи. Такая работа гуманна по своей сути и одновременно способствует успешному решению как учебных, научно-исследовательских (квазипрофессиональных), так и впоследствии профессиональных управленческих задач каждым руководителем. Формирование и поддержание у руководителей органов внутренних дел устойчивой мотивации на достижение жизненного и профессионального успеха, а не мотивации избегания неудач, выражающейся подчас в атрибутике деятельности, а не в самой деятельности, – одна из основных психолого-педагогических задач профессорско-преподавательского состава образовательных организаций высшего образования МВД России;

7) организация службы в образовательных организациях высшего образования МВД России в строгом соответствии с теми общечеловеческими и профессиональными ценностями, в постижении смысла которых педагог стремится помочь руководителю.

Деятельность руководителей органов внутренних дел, связанная с защитой законных прав и интересов граждан, является глубоко гуманной по сути, обращенной к нравственным ценностям свободы и счастья человека в гармонии с окружающими. Донести эту идею до обучающихся руководителей органов внутренних дел и организовать на ее основе педагогическую деятельность в подразделении – миссия научно-педагогического работника образовательной организации высшего образования МВД России с опорой на принципы педагогической герменевтики.

Контрольные вопросы:

1. Каковы коммуникативные технологии в управлении персоналом органов внутренних дел?

2. В чем выражается педагогическое сопровождение руководителем профессионально-личностного роста сотрудников органов внутренних дел?

3. Что представляет собой методика профессионального обучения сотрудников органов внутренних дел? Из каких элементов она состоит?

4. Что Вы понимаете под процессом интенсификации профессиональной подготовки сотрудников на основе современных информационных технологий в системе МВД России?

5. Какова методология педагогической герменевтики в управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел?

Глава III. Психология управления персоналом в системе МВД России

§ 1. Организация психологического обеспечения управления в органах внутренних дел

Центральное место в управлении занимает непосредственная работа с личным составом в повседневных взаимоотношениях и взаимодействиях. Хронометраж рабочего дня руководителей органов внутренних дел показывает, что значительная доля фонда служебного времени расходуется на работу с сотрудниками¹. Выполняя свои повседневные обязанности, руководитель обращается к различным категориям должностных лиц, руководителям различного ранга, сотрудникам. У руководителей существует множество внешних функций, в том числе взаимодействие с другими службами, правоохранительными органами, фондами, общественными организациями, государственными и политическими деятелями. Анализ показывает, что все действия по исполнению этих функций характеризуются высоким разнообразием, сопровождаются множеством деловых и межличностных контактов с людьми как внутри, так и вне организационной системы, характеризуются быстрой сменой событий, многообразием выполняемых действий.

Акцент на психологические аспекты управленческой деятельности позволяет подойти к пониманию управления как сложного механизма психологического взаимодействия между людьми. В системе МВД России постепенно проясняется понимание того, что только знание и учет в служебной деятельности особенностей психологии общения, индивидуально-психологических характеристик сотрудников, психотехник и приемов воздействия на людей создают условия для рационального и эффективного управления².

Общая задача руководителей ОВД заключается в создании таких условий деятельности, при которых каждый член служеб-

¹ Диагностика и развитие управленческого потенциала руководителя органа внутренних дел: учебно-методическое пособие. Москва: ЦОКР МВД России, 2006. 320 с.

² Психологическое обеспечение формирования и развития культуры общения и коммуникативной компетентности у сотрудников органов внутренних дел: учебно-методическое пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва: ЦОКР МВД России, 2007. 192 с.

ного коллектива имеет возможность наращивать свой личностный и профессиональный потенциал, важной особенностью которого является устойчивость к неблагоприятным факторам, нередко носящим стрессовый, а иногда и экстремальный характер.

Действительно, все управленческие и иные действия руководителя основываются на знании подчиненных, умении поставить себя на их место, способности анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные последствия действий, стремлении к самосовершенствованию, осознании необходимости совершать те или иные поступки.

В обеспечении управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел, безусловно, огромную роль играет психологическая работа системы МВД России. Необходимость психологического обеспечения управления оперативно-служебной деятельностью сотрудников органов внутренних дел продиктована сложностью решаемых личным составом задач, физическими и психологическими нагрузками, признанием особой значимости и важности правовых, нравственных основ в работе¹.

Психологической работой пройден этап становления, и она сумела подтвердить свою значимость и необходимость, внося заметный вклад в совершенствование работы с кадрами, управление органами внутренних дел, повышение эффективности выполнения оперативно-служебных задач².

Психологическая работа начала формироваться с 1974 г. созданием подразделений профессионально-психологического обследования кандидатов при приеме на службу в органы внутренних дел в структуре Медицинского управления МВД СССР. В 1982 г. при нем было образовано научно-исследовательское подразделение – Центральная научно-исследовательская психофизиологическая лаборатория – ЦНИПФЛ МВД СССР, просуществовавшее до 1994 г. С 1993 г. начали вводиться должности психологов в городских, районных органах, транспортных, специальных и строевых подразделениях милиции, затем – в аппаратах МВД, ГУВД, УВД, УВДТ. В 1999 г. в структуре Главного управления кадров МВД России был создан самостоятельный отдел организации психологического обеспечения. С этого периода формируется

¹ *Марьин М. И., Касперович Ю. Г.* Психологическая служба МВД России, ее задачи и результаты деятельности // Российский психологический журнал. 2004. № 11 (1). С. 110–118.

² *Марьин М. И., Петров В. Е., Касперович Ю. Г., Поздняков В. М., Котенев И. О.* Психологическое обеспечение работы с руководящими кадрами органов внутренних дел: учебное пособие. Москва: ГУК МВД России, 2003. 211 с.

профессиональное кадровое ядро психологической службы, продолжает развиваться система подготовки, переподготовки и повышения квалификации психологов, руководителей подразделений психологического обеспечения.

Объектами психологической работы являются отдельные сотрудники, категории сотрудников, служебные коллективы. Предметом психологической работы в ОВД является комплекс личностных качеств сотрудника, социально-психологический климат в служебных коллективах.

В целях повышения эффективности оперативно-служебной деятельности и совершенствования организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации приказом МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660 утверждено Положение об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации.

Таким образом, психологическая работа в органах внутренних дел Российской Федерации проводится в различных подразделениях, созданных для выполнения задач, возложенных на органы внутренних дел Российской Федерации, должностными лицами, имеющими высшее психологическое или медицинское образование, на которых в установленном порядке возложены обязанности проведения психологической работы.

Психологическая работа осуществляется в территориальных органах МВД России на окружном, региональном (включая подчиненные организации) и районном уровнях, линейных управлениях МВД России на железнодорожном, водном и воздушном транспорте, образовательных, научно-исследовательских, медико-санитарных и санаторно-курортных организациях системы МВД России, а также в иных организациях и подразделениях, которые созданы для выполнения задач и осуществления полномочий, возложенных на органы внутренних дел.

Ответственность за организацию психологической работы несут руководители, заместители руководителей по работе с личным составом органов, организаций, подразделений МВД России (п. 3, 4 приказа МВД России от 2 сентября 2013 г. «Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации»).

Важно определить функции психолога, его полномочия и направления деятельности. Психолог органов внутренних дел Российской Федерации выполняет следующие функции: проводит в установленном порядке психологические обследования, специальные психофизиологические исследования с примени-

ем полиграфа, направленные на изучение, анализ и оценку индивидуально-психологических особенностей личности кандидатов на службу в органы внутренних дел, стажеров, сотрудников, перемещаемых по службе на другие должности в системе МВД России.

Осуществляет изучение, анализ и оценку социально-психологического климата в служебных коллективах и морально-психологического состояния личного состава, проводит по мере необходимости (но не реже одного раза в год) социально-психологические исследования и индивидуальные психологические обследования.

Оказывает психологическую помощь сотрудникам, впервые принятым на службу в органы внутренних дел, а также окончившим образовательные организации высшего образования МВД России по очной форме обучения, в процессе их социально-психологической адаптации к условиям оперативно-служебной деятельности.

Разрабатывает предложения (рекомендации) для руководящего состава органов, организаций, подразделений МВД России: по отбору и назначению на должности сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей личности и групповой совместимости; психологическим аспектам организации и проведения мероприятий морально-психологического обеспечения; формированию благоприятного социально-психологического климата в служебных коллективах, совершенствованию стиля и методов управления сотрудниками; минимизации последствий чрезвычайных происшествий и их профилактике; оптимизации оперативно-служебной деятельности сотрудников.

Задачей психолога является проведение занятия по психологической тематике в системе морально-психологической подготовки личного состава, в том числе по повышению психолого-педагогической компетентности руководящего состава органов, организаций, подразделений МВД России, развитию коммуникативной компетентности сотрудников и владению приемами само- и взаимопомощи с целью регуляции психического состояния; участие в работе по организации морально-психологического обеспечения личного состава, командированного в другую местность для выполнения оперативно-служебных задач в особых условиях, оказывает психологическую помощь сотрудникам после выполнения оперативно-служебных задач в особых условиях, а также в случаях, связанных с гибелью личного состава, применением оружия.

Психолог осуществляет мероприятия психологической работы, направленные на выявление сотрудников, находящихся в кризисном состоянии, профилактику суицидальных происшествий и пред-

упреждение профессиональной деформации личности, принимает участие в проведении мероприятий морально-психологического обеспечения.

Проводит мероприятия психологической коррекции с сотрудниками, имеющими признаки нарушений психической адаптации или переутомления, психологическую реабилитацию указанных сотрудников, консультирует их по вопросам учета психологических аспектов при регулировании семейно-бытовых отношений, профилактики, разрешения и минимизации последствий межличностных конфликтов.

Консультирует сотрудников по вопросам: учета психологических аспектов, возникающих при выполнении оперативно-служебных задач, составления психологических портретов лиц, подозреваемых в совершении преступлений; изучения (прогнозирования) социально-психологических процессов при охране общественного порядка и обеспечении общественной безопасности в период подготовки и проведения крупных публичных и массовых мероприятий, определения по внешним признакам граждан, имеющих противоправные намерения; выработки стратегии и тактики ведения переговоров, в том числе при освобождении заложников.

Обеспечивает функционирование кабинета психологической регуляции в соответствующем органе, организации, подразделении МВД России.

Психолог органов внутренних дел в установленном порядке знакомится с личными делами сотрудников, справочными и другими материалами, необходимыми для проведения мероприятий психологической работы.

Представляет предложения по совершенствованию организации психологической работы с сотрудниками органов, организаций, подразделений МВД России, в том числе материально-технического и научно-методического обеспечения данной сферы деятельности, а также иные предложения (рекомендации).

Осуществляет взаимодействие с психологами других органов, организаций, подразделений МВД России, представителями подразделений психологической работы органов государственной власти и общественных объединений по вопросам профессиональной деятельности.

Принимает в установленном порядке участие в проведении проверок организации психологического обеспечения в органах, организациях, подразделениях МВД России при инспектировании, контрольных и целевых проверках.

Участвует в работе научно-практических конференций и семинаров, тематика которых связана с совершенствованием психоло-

гической работы, осуществляет иные полномочия в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами МВД России.

В первоочередном порядке психологическая работа проводится: с кандидатами на службу в органы внутренних дел; сотрудниками, планируемыми к включению в кадровые резервы; сотрудниками, командированными в другую местность для выполнения оперативно-служебных задач в особых условиях; сотрудниками, нуждающимися в повышенном психолого-педагогическом внимании, при организации индивидуальной воспитательной работы; сотрудниками, которым выдаются табельное боевое ручное стрелковое оружие, боеприпасы и специальные средства на постоянное хранение и ношение.

К числу проблем, решение которых обеспечивается психологической работой, в первую очередь, необходимо отнести следующие¹:

1. Личностные – проблемы, затрудняющие личностное развитие сотрудников, их нравственное и психологическое здоровье, самочувствие и потенциальные профессиональные возможности. Это, прежде всего, трудности социально-психологической адаптации сотрудников к условиям служебной деятельности. Их проявления находят свое выражение в форме конфликтов с окружающими, различных формах девиантного поведения, а в содержательном отношении переживаются как чувство тревоги, растерянности, безысходности и т. п.

2. Коллективно-групповые – проблемы, ухудшающие социально-психологический климат служебного коллектива. К их числу относятся различные виды нарушений и деформаций внутриколлективных связей (моральных, деловых, личных), распад позитивных ценностей коллектива, разобщенность курсантов, слушателей, сотрудников и работников, выражающаяся в профессиональных и бытовых конфликтах, различные формы психологической несовместимости, существование микрогрупп, характеризующихся негативным устойчивым стремлением к выбору ложных асоциальных целей, ориентиров и т. д.

3. Деятельностные – проблемы, присущие неадекватному выполнению служебной деятельности из-за несоответствия индивидуально-личностных особенностей сотрудников объективным требованиям профессиональной деятельности.

¹ *Марьин М. И., Петров В. Е., Ульянина О. А.* Особенности психологического обеспечения в подготовке специалистов в образовательных организациях МВД России // Труды Академии управления МВД России. 2016. № 1 (37). С. 85–90.

Результативность психологической работы с личным составом может оцениваться также рядом таких объективных показателей, как:

1. Успешность работы с отдельным сотрудником оценивается через отношение к выполнению служебных обязанностей; исполнительность; дисциплинированность и способность к проявлению инициативы; способность управлять собой в штатных и экстраординарных условиях; готовность к риску; адекватная реакция на новые события и факторы; проявление воли при выполнении служебных обязанностей в критических ситуациях; состояние психического здоровья.

2. Успешность работы со служебным коллективом оценивается через: состояние служебной дисциплины; результаты профессиональной психологической подготовки, служебной деятельности; степень сплоченности коллектива, отсутствие межличностных конфликтов; уровень доверия к руководителям; психологическая совместимость личного состава; состояние взаимовыручки и взаимозаменяемости личного состава; отношения между различными категориями личного состава; наличие или отсутствие неформальных лидеров; наличие микрогрупп и характер их деятельности.

Приведенная система индикаторов может быть положена в основу исследования эффективности организации психологической работы с последующим построением перспективной модели развития подразделений психологической работы. Кроме того, объективная оценка результатов психологической работы позволит должностным лицам оперативно вносить соответствующие коррективы в данный процесс, придать ему управляемый характер.

Сотрудники, нуждающиеся в повышенном психолого-педагогическом внимании, представляют собой категорию лиц, у которых личностные и функциональные особенности определяют высокую степень вероятности возникновения состояний дезадаптации, способствующих развитию нервно-психических и психосоматических заболеваний, асоциального (делинквентного) поведения, аутоагрессии, приводящих к снижению эффективности и надежности профессиональной деятельности.

Психологическое обеспечение в органах внутренних дел осуществляется в соответствии с определенными принципами, а именно: системный и комплексный подход, опора на использование достижений современной психологии и психологической практики; совершенствование научно-методического обеспечения, разработка и внедрение в психологическую работу современных инновационных психологических технологий; непрерывность психологической работы, доступность для личного состава мероприятий по психологическому

обеспечению; соблюдение профессиональной этики в психологической работе; опора на духовно-нравственные и культурные ценности личности, ее активность; участие в проведении психологической работы множества субъектов, ее многогранность.

На протяжении многих лет определение профессиональной психологической пригодности лиц, принимаемых на службу в органы внутренних дел, прогнозирование их психологической готовности к выполнению профессиональных задач позволяет руководителю принимать психологически грамотное управленческое решение по кандидату на должность, организации психологического сопровождения адаптации к условиям профессиональной деятельности и служебному коллективу.

Организация мероприятий по психологической реабилитации и восстановлению профессиональной работоспособности сотрудников являются неотъемлемой частью организационной работы руководителя¹. Это обусловлено тем, что служба в органах внутренних дел требует от сотрудников значительного напряжения и полной самоотдачи, связана с необходимостью постоянно противостоять преступности, имеющей самые разные, часто изощренные формы проявления.

Выполнение оперативно-служебных задач в условиях, сопряженных с риском для жизни и здоровья, вызывает у значительного числа сотрудников развитие состояния психической дезадаптации, приводит к социально-психологическим нарушениям жизнедеятельности, неблагоприятным изменениям личности, которые в дальнейшем отрицательно сказываются на состоянии здоровья, служебных взаимоотношениях, в семейно-бытовой сфере личного состава, увеличивают риск самоубийств.

В органах внутренних дел профилактическая работа предусматривает мероприятия по снижению негативных психологических последствий деятельности сотрудников в экстремальных условиях. Она заключается в активном выявлении признаков психической дезадаптации или начальных проявлений нервно-психической неустойчивости, различных функциональных нарушений, в том числе острых стрессовых и посттравматических стрессовых расстройств у личного состава.

Опыт реабилитационной работы показывает, что вмешательство в ход кризисной ситуации, возникшей у человека, во многих случаях

¹ Марьин М. И., Петров В. Е., Адаев А. И., Егоров К. А. Организация социально-психологической работы в органах внутренних дел: методическое пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва: ДКО МВД России, ЦОКР МВД России, 2006. 240 с.

позволяет не только купировать ее и предотвращать возникновение необратимых последствий, но и расширить исходный диапазон адаптивных возможностей личности¹.

Среди направлений работы с личным составом важное место занимает оценка сотрудников для аттестации и принятия решения о зачислении в резерв руководящих кадров, назначении на вышестоящую должность. Оценка сотрудников – это фактор планирования служебной карьеры, прогнозирования кадровой ситуации в конкретном органе или подразделении, обеспечения профессионального развития кадров. Она выполняет функции мотивирования служебной деятельности, коррекции поведения и отрицательных проявлений характера сотрудника, стимулирования его личностного и профессионального саморазвития².

Формирование резерва на выдвижение предполагает оценку личностных качеств сотрудника и определение степени их соответствия требованиям планируемой деятельности; оценку знаний и умений сотрудников и возможностей их развития для достижения необходимого уровня квалификации при выдвижении в резерв; индивидуальную коррекцию личностных и профессиональных качеств претендентов, несоответствующих существующим требованиям, но поддающихся формированию и развитию.

Работа по психологическому обеспечению работы с резервом кадров на выдвижение должна быть направлена на формирование потребности в психологических знаниях у сотрудников, состоящих в резерве, умения применять сведения, полученные с помощью психологических методов исследования по назначению, желания использовать их для повышения уровня своей психологической подготовки.

Сохраняет свою актуальность направление психологического сопровождения всех этапов прохождения службы сотрудниками ОВД, внедрение в практику кадровой работы современных психологических технологий, обеспечивающих выявление мотивов службы в органах внутренних дел, которые исключили бы поступление

¹ Вахнина В. В., Калининченко И. А., Костина Л. Н., Марьин М. И. Особенности реализации ситуационного подхода в профессиональной подготовке и повышении квалификации психологов органов внутренних дел // Психология обучения. 2018. № 8. С. 5–18.

² Марьин М. И., Поздняков В. М., Котенев И. О., Петров В. Е. Диагностика и развитие управленческого потенциала руководителя органа внутренних дел: учебно-методическое пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва: ДКО МВД России, ЦОКР МВД России, 2006. 320 с.; Портнягина Н. Ю. Психологическое обеспечение работы с резервом кадров на выдвижение в органах внутренних дел: автореф. канд. психол. наук. Москва, 2006. 24 с.

на службу лиц с корыстной мотивацией. На первый план выдвигается ранняя диагностика и профилактика девиантных, прежде всего, деструктивных форм поведения среди личного состава; активное использование психологических средств и методов в процессе воспитательной работы с личным составом, признание приоритетности задачи психологического обеспечения предупреждения нарушений сотрудниками служебной дисциплины и законности.

Совершенствование системы психологического обеспечения деятельности личного состава способствует росту взаимопонимания, согласованности представлений, интересов и действий различных направлений профессиональной деятельности. Психолог не просто субъект комплексной психологической работы, психологии управления, но и ее связующее звено, генератор новых идей, а руководитель – умелый организатор не только оперативно-служебной деятельности, но и образец высокой психолого-педагогической культуры для подчиненных.

§ 2. Мотивирование как функция управления

Успех современной организации управления и эффективного использования ресурсов напрямую зависит от мотивации сотрудников к качественному выполнению служебных задач. Соответствующие мотивы могут вдохновить личный состав на решение сложных задач. Сотрудники, довольные своей заработной платой, служебной деятельностью, психологическим климатом в коллективе обладают большей результативностью при выполнении своих должностных функций.

Мотивация – одна из функций менеджмента. Чтобы вовлечь личный состав в реализацию какой-либо служебной деятельности, необходимо подобрать мотивацию, которая сможет пробудить к деятельности. Целенаправленное применение мотивации называется мотивированием. Любое действие мотивировано надеждой на вознаграждение.

Термин «мотивация» появился впервые в 1813 г. в работе Артура Шопенгауэра «О четверояком корне закона достаточного основания» и определялся как «причинность, видимая изнутри»¹.

С социально-психологической точки зрения мотивацию можно рассматривать как процесс взаимодействия внутренних и внешних побудительных сил. Внутренние силы обладают сложной

¹ Ильченко С. В. Мотивационный подход в обеспечении эффективной работы персонала организации // Бизнес и дизайн ревю. 2016. № 3 (3).

структурой и включают в себя интересы, ценностные ориентации, потребности, желания, стремления, идеалы. Внешние силы воздействуют на человека при помощи стимулов. Стимулирование понимается как преднамеренное воздействие, которое побуждает человека к активности, заставляет его действовать.

Мотивация предполагает формирование системы воздействий на личный состав к качественному выполнению служебных обязанностей. Таким образом, мотивацию можно назвать связующим звеном между целями работодателя и работника.

Мотивация – построение системы воздействия на личный состав с целью побуждения их к качественной трудовой деятельности. Мотивация к работе – основной компонент самосознания сотрудника, определяющий его отношение и поведение в служебной деятельности, его реакция на условия работы.

По мнению профессора В. В. Вахниной, профессиональная мотивация деятельности руководителя рассматривается как специфическое мотивационное образование, формирующееся динамическим комплексом потребностей, а также мотивов и формирующихся в обществе ценностных ориентаций, дающих толчок к успешному усвоению знаний, способностей и высокой квалификации в профессиональной деятельности¹.

Система мотивации должна быть построена на основании потребностей личности. Соотношение мотивов и потребностей является базисом данной системы. В связи с этим сложно выделить наиболее результативные и универсальные способы мотивации. Однако существует множество мотивационных комплексов, которые в той или иной степени подходят каждому человеку².

Для того чтобы мотивировать человека, нужно пробудить в нем желание к определенной работе, которое при определенном стимулировании принесет руководителю положительный результат. Сотрудник должен чувствовать себя ответственным за свою карьеру и считать себя главным героем на своем профессиональном пути. В то же время такой подход может привести к улучшению морально-психологического климата в коллективе и межличностных отношении сотрудников. Э. А. Уткин трактует мотива-

¹ Вахнина В. В. Психологические основы профессиональной мотивации личности сотрудника органов внутренних дел // Вестник БелЮИ МВД России. 2007. № 2.

² Ламихов Ю. Б. Создание оптимальной системы трудовой мотивации на современных предприятиях // Дискуссия. 2019. № 1 (92).

цию как состояние личности, определяющее степень активности и направленности поведения в конкретной ситуации¹.

В процессе мотивации можно выделить три элемента:

- потребность, которая рождает заинтересованность, готовность к достижению желаемого. Под желаемым здесь можно понимать как материальные ценности (улучшение жилищных условий, дополнительное премирование, увеличение заработной платы), так и нематериальные (ощущение собственной значимости и ценности как профессионала, уважение руководства и коллег, признание достижений);

- целенаправленные действия, которые включают выбор стратегии, способов достижения цели и их реализация. Сотрудник выбирает каким образом строить свое поведение и служебную деятельность, чтобы удовлетворить желаемую потребность;

- получение желаемого, которое дает сотруднику удовлетворение, чувство комфорта и спокойствия. Позитивное состояние и самореализация человека придает ему уверенности в собственных силах, способствует дальнейшему росту и самосовершенствованию.

Методы и подходы к мотивированию могут быть разными и зависят от организации управления в коллективе, стиля руководства, потребностей сотрудников. Личные потребности сотрудников дифференцируются на материальные и нематериальные, включающие потребности в знаниях, самореализации, признании, интеракциях с другими людьми, приобщение к науке, культуре. Из-за постоянного развития науки, повышения степени удовлетворенности материальными потребностями меняются объем и структура личностных потребностей, которые влияют на мотивы человека, в том числе к трудовой деятельности².

Мотив – осознанное побуждение к достижению какой-либо цели, понимаемое человеком как личная необходимость.

Мотивы можно разделить на:

1. Биологические, которые отражают физиологические потребности человека.

2. Социальные, которые включают в себя мотивы:

- коллективизма (потребность быть в коллективе);
- надежности и стабильности;
- самостоятельности в работе;
- приобретения нового;

¹ Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент: учебник. Москва: ЭКМОС, 2007. С. 145.

² Радионов Д. В. Способы мотивации сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации // Академическая мысль. 2019. № 2 (7).

- состязательности;
- справедливости.

Для повышения активности личного состава к служебной деятельности существуют различные виды материальной мотивации. Материальная мотивация включает в себя совокупность различных видов денежного довольствия, которые непосредственно связано с итогом работы, предоставляемых сотрудникам за выполнение ими служебных обязанностей, увеличении результативности работы за счет своего профессионализма.

Для повышения мотивации сотрудники должны понимать, что материальное вознаграждение, которое они получают, напрямую связано с производительностью труда. Поэтому при формировании заработной платы обязательно должна присутствовать составляющая, которая зависит от полученных результатов. Денежное стимулирование является основой высокими показателей в работе.

К основным видам материальной стимуляции в органах внутренних дел можно отнести повышение заработной платы, начисление премий, денежных выплат за достигнутые цели, а также ценные подарки.

Однако при всей универсальности материальной мотивации нельзя ограничиваться только финансовым стимулированием. Сотрудники коллектива отличаются друг от друга и имеют разные жизненные ценности и установки. Кроме того, материальное вознаграждение может привести к возникновению конфликтов, т. к. объективность и справедливость ее распределения может вызвать сомнения.

Моральное поощрение является важным фактором системы мотивации. Проявлять внимание к сотрудникам необходимо всегда, даже если в коллективе положительный морально-психологический климат, а сотрудники настроены на рабочий лад и готовы к сложным условиям работы.

Нематериальная мотивация включает совокупность социальных, моральных и творческих стимулов. Главная цель такого стимулирования – повышение уровня лояльности и заинтересованности личного состава.

Нематериальное стимулирование может дополнить материальное, но не полностью заменить его. При разработке стимулов следует учитывать не только интересы руководства, но и мнение сотрудников.

Нематериальная мотивация повышает уровень лояльности личного состава. Под лояльностью понимается чувство преданности целям служебной деятельности. Ее можно рассматривать как отражение психологического климата в коллективе. Она явля-

ется внутренним побудительным мотивом к эффективной деятельности. При отборе кандидатов на службу кадровым работникам следует отдавать предпочтение позитивно настроенным личностям, проявляющим сильное желание к работе, на таких людей эффективнее действует система мотивации.

Для успешного внедрения нематериальной мотивации необходимо следовать некоторым принципам.

В первую очередь она должна касаться всего личного состава, без исключения, независимо от статуса и должностного положения.

Во-вторых, нематериальная мотивация должна отражаться на результативности всего коллектива, а не на одном сотруднике и быть сопоставима с целями служебной деятельности.

В-третьих, руководитель должен постоянно обогащать методы нематериальной мотивации, привнося в данный процесс что-то новое, чтобы поддерживать заинтересованность личного состава.

Также к основным принципам построения системы мотивации относятся реалистичность, понятность, справедливость, логичность, сбалансированность, динамичность, гибкость, соответствие ожиданиям сотрудников.

Принципы мотивации определяют правила влияния на людей для побуждения их к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов.

Одним из видов нематериальной мотивации является *публичная похвала*. Необходимо замечать прогресс в работе подчиненных и озвучивать это при всех. Публичное признание достоинств показывает ценность как самого сотрудника, так и выполняемой им работы.

Следующим видом нематериального стимулирования является *карьерный рост*. Сотрудники в большей степени замотивированы на повышение, осознавая, что в дальнейшем это положительно отразится на продвижении по карьерной лестнице. Перспективным сотрудникам, качественно и вовремя выполняющим свои служебные обязанности, необходимо предоставлять возможность карьерного роста. Другие сотрудники, наблюдая реальный пример продвижения по службе, будут стараться работать лучше. Они будут знать, что их успех зависит от них самих, и их достижения не останутся незамеченными. В случае, если такие перспективы отсутствуют, это может негативно отразиться на стремлении личного состава вкладываться в работу.

Однако не следует забывать, что не все сотрудники стремятся занять руководящие должности, поэтому необходимо учиты-

вать как вертикальный, так и горизонтальный рост, когда сотрудник развивается линейно в своей области, повышает свою компетенцию, становится более квалифицированным специалистом.

Кроме того, карьерные перспективы могут проявляться в поручении более сложной работы, повышении квалификации, *делегировании*. Под делегированием мы понимаем расширение зоны ответственности сотрудника либо за счет повышения в должности, либо с помощью вовлечения в новые проекты. Также под этим можно рассматривать передачу руководителем части своих обязанностей сотруднику, чтобы показать его значимость и уровень доверия его профессионализму и опыту.

Также к нефинансовому стимулированию можно отнести *организационные методы*. За проявленные успехи можно поощрить сотрудника, предоставив ему лучшую рабочую зону, новый кабинет, предоставить дополнительное оборудование.

Соревнование. Данный метод дисциплинирует личный состав, повышает заинтересованность в работе. Суть этого метода заключается в пробуждении природного стремления человека быть первым. В этом случае у сотрудников появляется возможность к самовыражению и в то же время помогает найти руководителю наиболее целеустремленных сотрудников, которые ощущают сопричастность результатам деятельности коллектива.

Соревнования относятся к игровым методам стимулирования или *геймификации*. Данный метод направлен на разнообразие рутинной работы, развитие творческих способностей и нестандартного мышления. Соревнования могут быть коллективными и индивидуальными, а также различаться по срокам – эпизодическими и длительными. Награда за победу может быть материальной и нематериальной.

В данном методе есть и минусы – краткосрочность эффекта, потеря концентрации и собранности сотрудников.

Благоустройство территории. Речь идет о «гигиенических факторах», выделенных Ф. Герцбергом, которые включают в себя окружение сотрудников, обслуживают первичные функции и профилактируют их неудовлетворенность работой. Создание благоприятных условий работы, комфортного рабочего места, помещений для отдыха и питания помогают и мотивируют личный состав лучше выполнять свои служебные обязанности.

Данное течение пришло в Россию из западной корпоративной культуры, где работодатели стремятся обеспечить комфортные условия для работы и отдыха сотрудников, создаются зоны отдыха, расположенные в пределах организации, где работники могут

сделать перерыв в работе и отдохнуть в неформальной обстановке, на небольшой период времени отключится от рабочего процесса. Обстановка в таких комнатах может быть разнообразной: от простого дивана с чайником и живыми цветами до спортивных тренажеров, бильярда и телевизора. Однако посещение таких комнат должно быть регламентировано по времени, чтобы не было фактов злоупотребления и разлада в дисциплине. Таким образом, у сотрудников появляется место, где они могут общаться, делиться опытом, укреплять взаимодействие, что благоприятно сказывается на морально-психологическом климате в коллективе, формирует единый командный дух.

Кроме того, улучшение рабочих мест и условий труда привлечет интерес более квалифицированных сотрудников и поднимет престиж организации. Благодаря наличию мест для приема пищи сотрудники смогут обедать не за рабочим столом, а в специально оборудованном месте, не мешая своим коллегами, что поможет обеспечить надлежащее течение рабочего процесса.

Это особенно актуально для сотрудников, работающих по ненормированному рабочему графику, превышающему восьмичасовой рабочий день. После восьмичасового рабочего дня происходит значительное снижение работоспособности, сотрудниками становятся сложнее выполнять свои обязанности эмоционально, интеллектуально и психологически. Для эффективного продолжения работы следует предоставлять личному составу возможность физической и психологической разгрузки.

Следующим методом нематериальной мотивации является *личный пример руководителя*. Компетентный руководитель своими действиями может показать и подать пример вовлеченности в работу, сформировать у личного состава желание полноценно вкладываться в служебную деятельность. Если руководитель сам халатно относится к работе, пренебрегает своими должностными обязанностями, то он может демотивировать своих подчиненных.

Необходимо сохранять баланс между работой и личной жизнью, который заключается в поддержке со стороны руководства при возникновении у сотрудников личных проблем.

Система наставничества. Для успешной адаптации новых сотрудников необходим некий учитель (наставник), который рассказывает ему о культуре, правилах, регламенте службы. Данная система является одним из главных методов нефинансовой мотивации. Это помогает сотруднику почувствовать себя комфортно в новом коллективе и на новом рабочем месте, он ощущает поддержку и помощь, на психологическом уровне чувствует защиту.

Основой данного метода является не линейная власть, а власть компетентности или харизматическая власть, то есть власть на неформальной основе.

Также к нематериальным методам стимулирования можно отнести проведение конкурсов «Лучший по профессии», упоминание о достижениях сотрудников в ведомственной прессе, что повышает авторитет сотрудника в глазах коллектива.

Все перечисленные выше методы относятся к положительной мотивации, но также необходимо сказать об отрицательной мотивации, которая основывается на системе наказаний за некачественное выполнение своих обязанностей и нарушение дисциплины.

Отрицательные стимулы предупреждают нежелательные поступки со стороны сотрудников и должны быть официально принятыми, понятными и прозрачными для сотрудников.

Таким образом, мы видим, что личный состав нуждается не только в получении заработной платы, но и удовлетворении психологических потребностей. Сотрудникам необходимо получать удовлетворение от своей деятельности и возможности самореализации, радоваться не только своим личным успехам, но и успехам всего рабочего коллектива.

В основе успешного выполнения сотрудником своих обязанностей лежит вера в общие цели, а главными стимулами являются доверительные взаимоотношения и взаимоподдержка.

Подводя итог, мы видим, что качественно выстроенная система мотивации – важная составная часть системы управления персоналом. Эффективная мотивация работников способствует более качественному выполнению служебных обязанностей и повышению производительности труда. Используя только материальную мотивацию сложно длительное время удерживать и усиливать самоотдачу сотрудников на высоком уровне. В связи с этим не следует забывать о нематериальной мотивации.

Нематериальная мотивация помогает создавать благоприятный морально-психологический климат, включающий элементы здоровой конкуренции, формирование у персонала значимых компетенций, повышении квалификации у сотрудников и развитие у них творческих навыков.

Мотивация трудовой деятельности оказывает воздействие на старания, усилия, нацеленность, добросовестность, настойчивость, определяет профессиональное развитие, расширяет кругозор сотрудника. Особое внимание необходимо уделять молодому поколению и создавать такие условия, чтобы они чувствовали себя комфортно в новой атмосфере, поскольку за ними стоит будущее.

§ 3. Психологическая работа с сотрудниками, включенными в кадровый резерв

Психологическая работа организуется в целях развития у сотрудников профессионально важных (значимых) личностных качеств, психологической устойчивости и готовности к эффективному выполнению оперативно-служебных задач. В соответствии с приказом МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660 «Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации»¹ первоочередная психологическая работа должна проводиться с сотрудниками, планируемыми к включению в кадровый резерв.

Совершенствование психологической работы с кадровым резервом в системе МВД России способно обеспечить эффективность функционирования органов внутренних дел и качество управленческих кадров на всех служебных уровнях. Психологическая работа в этом направлении начинается с профессионального психологического отбора наиболее перспективных квалифицированных сотрудников, обладающих высоким профессиональным потенциалом и способных обеспечить функционирование и развитие подразделения на вышестоящие должности, а также их подготовка к выполнению более сложных функций, связанных с управлением. В рамках профессионального психологического отбора выявляются индивидуально-психологические особенности личности и социально-психологические условия, влияющие на эффективность оперативно-служебной деятельности сотрудников ОВД, возможности и способности сотрудника, его личностно-деловые характеристики.

Задачами психологической работы с кадровым резервом на вышестоящие должности следует обозначить: проведение изучения психологических особенностей кандидатов на зачисление в кадровый резерв, их дальнейшее психологическое сопровождение, включающее изучение сотрудников, организацию их психологической подготовки, индивидуальную психологическую помощь в профессионально-психологическом развитии.

К сотрудникам, включенным в кадровый резерв органов внутренних дел Российской Федерации, на современном этапе предъявляются требования, обеспечивающие профессиональную и функ-

¹ Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660.

циональную надежность их личности. При этом под надежностью понимается свойство человека безошибочно, точно и своевременно выполнять возложенные на него функции в течение требуемого времени и в определенных условиях деятельности, а также сохранять оптимальные рабочие параметры в экстремальных условиях работы¹.

Говоря о структуре надежности профессиональной деятельности сотрудников ОВД следует обозначить те личностные качества, которые она включает, а именно: осознание личностью своей общественной роли и необходимости безотказно выполнить ее в любых условиях; постоянную готовность к действиям в различных ситуациях; высокий уровень социальной зрелости, ответственности, активности; сильно развитые волевые качества, которые являются главным регулятором способности человека управлять своим поведением, преодолевать различные препятствия на пути к цели.

Таким образом, психологическую работу с кадровым резервом проводят в направлении обеспечения профессиональной и функциональной надежности сотрудника органов внутренних дел. Данная работа включает в себя мероприятия по предотвращению внутренних угроз, обусловленных человеческим фактором, несанкционированных действий и поступков. В основе подобных мероприятий лежат психотехнологии, способствующие:

- 1) снятию рисков несоответствия поведения и деятельности установленным требованиям профессии;

- 2) психологическому и физическому (психофизическому) благополучию сотрудника органов внутренних дел;

- 3) оказанию своевременной психологической помощи в преодолении как личностных, так и профессиональных кризисов.

Под психологическими технологиями понимают вид социальных технологий с учетом особенностей и специфики психологических процессов, качеств, явлений, отношений, возможностей их технологизации. В данном случае предметом технологизации будут выступать: психологические качества и характеристики личности (установки, характер, реакции, воля, отношения). Психологические технологии позволяют последовательно и целенаправленно вырабатывать и применять навыки деловой и межличностной ком-

¹ Ковалев С. В. Управление качеством работы персонала: учебно-практическое пособие. Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2009; Крук В. М. Биорезонансная психодиагностика и психокоррекция психофизического благополучия в обеспечении надежности сотрудника: методические рекомендации для психологов подразделений морально-психологического обеспечения. Москва: ДГСК МВД России, 2015. 38 с.; Милерян Е. А. Эмоционально-волевые компоненты надежности оператора // Очерки психологии труда оператора. Москва: Наука, 1974. 75 с.; и др.

муникации, находить оптимальные приемы преодоления стрессов, принимать взвешенные решения по разрешению профессиональных, внутриличностных и межличностных конфликтов и пр.¹

Психологические технологии формируют и способствуют развитию личностных качеств субъекта, и представляют собой совокупность методов и приемов, направленных на формирование действенно-практической сферы личности и реализацию ее потенциалов².

Еще одним направлением психологической работы с кадровым резервом является организация психологической подготовки, дающая дополнительные знания и навыки в области психологической культуры и психологической компетентности, а также психологии управленческой деятельности. Психологическая подготовка кадрового резерва осуществляется непосредственно в подразделении, где сотрудник проходит службу, и должна носить целенаправленный, системный и плановый характер, стимулировать его личностное и профессиональное саморазвитие. Под психологической компетентностью следует понимать комплекс психологических знаний, умений и навыков, необходимый для эффективного решения профессиональных задач. Психологическая культура предполагает заботу о своем психологическом здоровье, умение справляться с отрицательными психологическими состояниями, строить правильные отношения с другими людьми.

На современном этапе во многих профессиональных сообществах встал вопрос о психологическом сопровождении процесса профессионального становления и деятельности профессионала, в основе которого лежит формирование психологической культуры, т. к. именно она определяет вектор эффективной профессиональной деятельности, самоутверждения в профессии и самореализации личности в жизни, способствует успешной ее адаптации и саморазвитию. Дефицитарность психологической культуры профессионала приводит к отсутствию оптимальной реализации профессионального поведения, продуктивности трудовой деятельности, психологической готовности выполнять трудовые функции в быстро меняю-

¹ Мальцева Т. В. Технологии психологической коррекции и психотерапии по оптимизации уровня субъективной витальности руководителей органов внутренних дел Российской Федерации: монография. Рязань, 2020. С. 14.

² В переводе с латинского potential – это сила, мощь, возможность. Если обратиться к справочной литературе, можно найти несколько определений этого слова. Одно из них определяет потенциал как возможность, духовный и физический запас сил для эффективного решения какой-либо задачи и достижения конкретной цели (Прим. авт.).

щихся условиях и возникновению трудностей в адаптации к изменившейся ситуации профессиональной деятельности.

Психологическая подготовка кадрового резерва должна включать в себя:

1) расширение психологических знаний в области общей психологии, психологии личности и индивидуальных различий, возрастной психологии, психологии межличностных отношений и конфликтологии;

2) обучение психологическим умениям и навыкам установления и развития психологического контакта с разными категориями лиц, диагностики индивидуально-психологических особенностей личности и мотивов поведения, прогнозирования поведения, выработки оптимального стиля межличностного взаимодействия в различных социальных группах, установления бесконфликтных отношений и конструктивного разрешения конфликтов;

3) развитие аутопсихологической компетентности через выработку стрессоустойчивости, самомотивации поведения, самоосознания и самоконтроля, навыков психической саморегуляции;

4) развитие профессионально значимых качеств личности (аналитическое мышление, социальный интеллект, рефлексия, нервно-психическая устойчивость, волевая регуляция, организаторские способности и др.).

Проведение занятий по психологической подготовке – наиболее продолжительный этап психологической работы с кадровым резервом. Он может включать в себя индивидуальную (психологическое консультирование по результатам психологического обследования, психокоррекционная работа в случаях профессионально-личностных затруднений и др.) и групповую (лекционные занятия, психологические тренинги, направленные на развитие личностных потенциалов, занятия по психологической саморегуляции и развитию стрессоустойчивости, тренинги межличностного взаимодействия и др.) формы работы.

При изучении психологических особенностей кандидатов на зачисление в кадровый резерв следует особое внимание уделять оценке профессиональной направленности сотрудника, степени выраженности его организаторских способностей, определению уровня зрелости личности, его интеллектуального потенциала и когнитивного стиля деятельности, изучению коммуникативных способностей и эмоционально-волевого потенциала, определению социально-психологического статуса в коллективе.

Психологическое сопровождение сотрудников, включенных в кадровый резерв, главным образом направлено на развитие пси-

хологического потенциала через реализацию специализированных программ психологической подготовки, разработанных на уровне служебного подразделения, а также оценку их психологической готовности к выполнению профессиональной деятельности на новой должности по завершению периода нахождения в резерве.

Под психологическим потенциалом принято понимать способность человека к умножению своих внутренних возможностей, способность к развитию, возможность жить богатой внутренней жизнью, эффективное взаимодействие с окружающей средой, способность быть продуктивным. Таким образом, психологический потенциал выступает опорой спокойствия и благополучия человека в любых жизненных ситуациях и сферах. В психологический потенциал включают психологическое здоровье, смысловое наполнение жизни, эмоциональный и общий интеллекты. Гармоничное сочетание этих составляющих внешне наблюдается через такие показатели, как психологическая культура, свобода и независимость, принятие добровольной ответственности, проявление любви и толерантности к миру, людям и себе, энергетика жизнедеятельности, понимание жизненных задач в сочетании с наличием внутренних средств и навыков их решения, конструктивность жизненных стратегий и видение перспектив. Личность с высоким психологическим потенциалом – это перспективный, успешный и духовно богатый человек.

Выделяют такие виды психологического потенциала, как потенциал к активному личностному росту, творческому развитию, адаптационный, коммуникативный потенциалы, и, конечно же, потенциал к профессии.

Психологические потенциалы способствуют уникальному личностному развитию, успешному решению жизненных задач и открытию жизненных перспектив. Потенциалы, обеспечивающие успешность в профессии, начинают проявляться на этапе юности и набирают силу в период зрелости.

Рассматривая вопрос о развитии психологического потенциала, нельзя не остановиться на дефиниции развития. Психологические энциклопедии и словари определяют развитие как необратимое закономерное изменение, а личностное развитие связывают с социализацией, оставляя без внимания фактор, обуславливающий динамику и успешность социализации – процесс экстерииоризации¹. Многие процессы, связанные с развитием личности, носят интрап-

¹ В психологии процесс, в результате которого внутренняя психическая жизнь человека получает внешнее (знаковое или социальное) выражение.

сихический (внутренний) характер, то есть охватывают бессознательные слои и их взаимодействие с сознанием, и в этом случае могут быть обратимы и спонтанны¹. Отсюда и существование сегодня в психологии подхода, рассматривающего развитие как процесс реализации потенциалов системы.

Развитие психологического потенциала должно предполагать полную открытость личности и свободу обмена, накопления, перераспределения всех возможных видов активности и опыта личности, уменьшения ее внутренней противоречивости, движение к целостности. В противном случае возникает концентрация на деструктивных внутренних процессах, нарастает внутренняя конфликтность личности и ее раздробленность, уход от естественной коммуникации с социумом и миром в целом, вследствие чего у личности снижается ее психологический потенциал, включаются процессы регрессии.

Современные условия службы в органах внутренних дел накладывают повышенную нагрузку на процессы функционирования личности, на ее продуктивность и эффективность взаимодействия с окружающей средой. В ситуации, когда сотрудник не справляется с особенностями профессиональной ситуации, возникает определенный дисбаланс в жизни и деятельности, неразумное для личности и неадекватное в социальном аспекте поведение, поступки и действия, возникает негативное нервно-психическое и соматическое состояние. Подобную ситуацию возможно избежать тогда, когда у сотрудника наличествует внутренний ресурс профессионального благополучия – высокий уровень психологического потенциала.

Используемые при психологическом сопровождении кадрового резерва психотехнологии должны быть ориентированы на зону ближайшего личностного и профессионального развития, способствовать как формированию, так и совершенствованию профессионально важных качеств личности.

В этой связи уместно применять при работе с кадровым резервом технологию разработки индивидуальной программы профессионально-личного жизненного плана (приложение).

При проектировании психотехнологий в работе с кадровым резервом следует придерживаться алгоритма²:

¹ Бревде Г. М. Индивидуация, трансформация сознания и функции бессознательного [Электронный ресурс]. URL: <http://www.terton.ru/biblioteka.html> (дата обращения: 09.06.2021).

² Мальцева Т. В. Технологии психологической коррекции и психотерапии по оптимизации уровня субъективной витальности руководителей органов внутренних дел Российской Федерации: монография. Рязань, 2020. С. 17–18.

1. Этап формулирования цели и определения конкретных задач:

- а) конкретизация цели;
- б) разработка задач, с помощью которых она будет решаться;
- в) определение предмета и объекта, на которые будут направлены данные психотехнологии.

2. Теоретико-методологический этап:

- а) определение основных теоретико-методологических положений.

3. Этап диагностики:

- а) выявление реального уровня развития или выраженности того или иного свойства;
- б) определение основных направлений формирования данного свойства.

4. Этап проектирования:

- а) составление программы психотехнологий с учетом индивидуально-психологических особенностей личности и/или группы в целом;
- б) ориентировка в возможностях психолога.

5. Реализация психотехнологической программы.

6. Этап оценивания эффективности разработанных и внедренных психотехнологий:

- а) повторная диагностика и сравнение с результатами первичной диагностики.

7. Этап коррекции:

- а) формулирование выводов;
- б) коррекция программы или ее частей;
- в) определение дальнейших направлений работы.

Осуществляя психологическую работу с кадровым резервом, психолог может оценить степень готовности сотрудника выполнять круг профессиональных обязанностей по вышестоящей должности, оценить его истинную мотивацию, степень его искренности и открытости, готовность к дальнейшей службе, а также сделать прогноз служебной деятельности, возможного коррупционного поведения, получить информацию о наличии скрываемой информации и т. д.

Одним из важных инструментов для эффективности формирования кадрового резерва с последующим назначением на вышестоящие должности является технология кадрового профайлинга. В данном случае профайлинг включает не просто психологическое портретирование и установление правдивой, истинной информации, которую предоставляет сотрудник, но и связанные с его характерологическими особенностями возможные риски.

При выявлении неискренности информации следует помнить, что не существует возможности полностью избежать ошибок в обнаружении обмана, необходимо принимать все меры предосторожности, чтобы снизить насколько возможно количество этих ошибок¹:

1) истолкование поведенческих признаков как можно более точно;

2) стремление как можно яснее понимать природу ошибок, случающихся в процессе обнаружения неискренности в поведении: ошибку неверия правде и ошибку веры лжи.

Также нельзя забывать про то, что неискренность в поведении можно распознать на основании невербальных сигналов лишь в тех случаях, когда неискренний человек испытывает страх, вину или возбуждение (либо другую эмоцию) или если ложь трудно сфабриковать. Важно обращать внимание на несоответствия между содержанием речи и невербальным поведением и пытаться объяснить эти несоответствия.

Внимание должно быть направлено на отклонение от «естественных» или типичных паттернов поведения индивида, если вам о них известно. Вы должны найти объяснение этих отклонений. Любое отклонение может означать, что индивид неискренен, однако не следует отбрасывать другие возможные объяснения этих отклонений. Решение о нечестности индивида должно приниматься только в том случае, когда все другие возможные объяснения признаны неудовлетворительными.

Существует стереотипное представление, касающееся поведенческих сигналов обмана (такие как отведение взгляда, ерзанье и т. д.), которые, как показали исследования, не являются надежными индикаторами обмана.

Кадровый профайлинг помогает спрогнозировать будущее поведение резервиста на новой должности в той или иной служебной ситуации с высокой степенью вероятности, оценить потенциальную успешность, соответствие конкретной должности, способность решать определенные задачи.

Оценивая психологическую готовность сотрудника к назначению на вышестоящую должность, внимание уделяется оценке динамики изменения уровня развития составляющих его психологического потенциала, мотивированности на профессиональные изменения.

¹ Мальцева Т. В., Петров В. Е. Психологический профайлинг. Практикум: учебное пособие. Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. 95 с.

Оценка эффективности психологической работы с кадровым резервом должна осуществляться по следующим критериям:

- 1) увеличение процента лиц, назначенных на вышестоящие должности из числа сотрудников, состоящих в кадровом резерве;
- 2) уменьшение процента лиц, переведенных на нижестоящие должности;
- 3) повышение уровня психологической компетентности и психологической культуры сотрудников, состоящих в кадровом резерве;
- 4) повышение уровня психологического потенциала личности сотрудников, состоящих в кадровом резерве.

§ 4. Управление деловой карьерой персонала в системе МВД России

В настоящее время становлению и развитию карьеры человека в профессиональной сфере уделяется особое внимание, поскольку от этого зависит реализация возможных профессиональных достижений как самого сотрудника, так и организации и общества в целом.

Занимая важное место в структуре потребностей человека, успешная карьера способна обеспечить удовлетворение высших психологических потребностей человека (в самореализации; в уважении и самоуважении; в успехе и власти), а также оказать влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом.

В зарубежной научной литературе термин «карьера» определяется как разбитый на определенные промежутки жизненный путь человека, связанный с его работой; последовательность постоянно пересматриваемых «психологических контрактов»; последовательность и комбинация ролей, которые индивидум обычно играет в течение своей жизни¹. Карьера (от итал. *carriera* – действие, жизненный путь, поприще; от лат. *carrus* – воз, тележка) – успешное продвижение в какой-либо области деятельности; род занятий, профессия².

В отечественной научной литературе понятие «карьера» имеет схожие определения и рассматривается как социальная динамика развития личности и ее поведенческих проявлений, связанных с опытом и активностью в сфере труда в течение

¹ *Тарасенко В. В.* Управление карьерой управленческого персонала образовательной организации: современные проблемы и возможные решения // Вестник управления. 2019. № 9. С. 26–32.

² *Райзберг Б. А. Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2017. 512 с.

жизни; результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом¹. В толковом словаре русского языка понятие «карьера» определяется как «путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения»².

По мнению А. Я. Кибанова, «деловая карьера представляет поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, продвижение вперед по службе; изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью»³.

Теоретический анализ отечественных и зарубежных определений понятия «карьера» позволил охарактеризовать карьеру управленческого персонала организации как процесс и результат его осознанного профессионального и/или должностного поступательного продвижения в управленческой деятельности. Как справедливо отмечает С. Т. Джанерьян, карьера – это не только власть, богатство или продвижение по службе, но всегда успех и рост: творческий, профессиональный, служебный или просто экономический (в виде повышения заработной платы)⁴.

Понятие деловой карьеры существует в широком и узком смысле. В широком понимании карьера – это профессиональное продвижение, профессиональный рост, результатом чего является высокий профессионализм сотрудника и достижение признанного профессионального статуса.

В узком понимании карьера – должностное продвижение, достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, занятие определенной должности. То есть карьера понимается как сознательно выбранный и реализуемый сотрудником путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должност-

¹ *Иванова-Швец Л. Н., Корсакова А. А., Тарасова С. Л.* Управление персоналом: учебное пособие. Москва: Изд. Центр ЕАОИ, 2013. 200 с.; *Кисляков П. А., Шмелева Е. А., Петрова Е. А.* Психология развития человека как субъекта деятельности. Москва: Русайнс, 2018. 184 с.

² *Ожегов С. И., Шведова Н. Ю.* Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс]. URL: [http:// www.ozhegov-online.ru](http://www.ozhegov-online.ru) (дата обращения: 24.08.2021).

³ *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2014. 440 с.

⁴ *Джанерьян С. Т., Берлова Т. Н.* Личностные детерминанты стратегий учебно-профессиональной карьеры работающих студентов вуза // Казанская наука. 2014. № 5. С. 174–177.

ному, квалификационному), что обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение сотрудника в соответствии с уровнем его квалификации.

Как правило, сотрудник осознанно выбирает и строит карьеру в профессиональном и в должностном плане. Включаясь в этот активный процесс, человек вынужден непрерывно двигаться в нем, приспосабливаться к нему, преодолевать определенные трудности, координировать, направлять собственное изменение в этом процессе и изменение его составляющих. Чем стремительнее общее движение, тем опаснее замедление.

На этом основывается понимание карьеры как активного продвижения человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни. С этих позиций определяется подход к моделированию карьерного процесса и основы стратегического управления карьерой.

Управление карьерой персонала является одной из сложнейших кадровых технологий. Сущность данной технологии можно охарактеризовать как комплекс мероприятий по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также с учетом целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации¹.

Целью управления деловой карьерой персонала является согласование интересов организации и каждого конкретного работника в направлении накопления и использования человеческого капитала².

Достижение обозначенной цели обеспечивается решением следующих задач:

- сохранение «профессионального ядра» организации;
- создание условий сотрудникам для получения ими в перспективе работы, соответствующей их интересам и компетенциям;
- повышение эффективности использования человеческого ресурса;

¹ Тарасенко В. В. Управление карьерой управленческого персонала образовательной организации: современные проблемы и возможные решения // Вестник управления. 2019. № 9. С. 26–32

² Каштанова Е. В. Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала // Вестник университета. 2015. № 11. С. 235–241.

– своевременное обеспечение новых направлений деятельности высококвалифицированными сотрудниками.

Как отмечает С. А. Ярушева, «основная задача планирования и управления деловой карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест»¹.

Таким образом, планирование карьеры является обязательной составной частью кадровой политики организации, что в свою очередь обеспечивает наиболее полное раскрытие потенциала каждого, кто приходит работать в организацию и способствует решению стратегических, профессиональных, социальных задач, стоящих перед организацией.

Индивидуальное планирование карьеры должно начинаться с самооценки, цель которой – самопознание (часто используется также понятие «самоопределение»), являющееся ключевым фактором успеха². Однако адекватная самооценка зачастую бывает невозможна без помощи извне, поэтому наряду с тестами, которые помогают оценить личностные и поведенческие характеристики, следует на каждом этапе оценки применять индивидуальные беседы по карьере. Важнейшим типом такой беседы является собеседование при подборе, отборе кандидатов на службу. В процессе собеседования руководитель (работодатель) и будущий сотрудник определяют общие интересы и возможность их реализации. С целью побудить будущего сотрудника к самостоятельному решению проблемы самоопределения, а не предложить готовый план развития, непосредственный руководитель предполагаемого сотрудника и сотрудник отдела кадров могут инициировать собеседование. Следует отметить, что беседы, как правило, проводятся практически на всех этапах планирования деловой карьеры сотрудника. В таблице 4 приведены основные типы бесед, которые являются наиболее универсальными.

¹ Ярушева С. А. Становление и развитие карьеры как кадровая технология управления персоналом // Общество, экономика, управление. 2018. Т. 3. № 1. С. 78–84.

² Кашианова Е. В. Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала // Вестник университета. 2015. № 11. С. 235–241.

**Типы бесед, используемых при планировании
и управлении деловой карьерой**

№	Тип беседы	Кто проводит
1.	Беседа при подборе, отборе кандидатов на службу	Сотрудник отдела кадров, непосредственный руководитель, психолог
2.	Беседа при прохождении стажировки (начало адаптации)	Сотрудник отдела кадров, непосредственный руководитель, психолог
3.	Беседа по окончании испытательного срока – при подготовке индивидуального плана карьеры	Непосредственный руководитель, психолог
4.	Беседа с сотрудником – кандидатом в кадровый резерв	Сотрудник отдела кадров, непосредственный руководитель, психолог
5.	Внеплановая беседа по просьбе сотрудника	Непосредственный руководитель, психолог

Любая беседа должна затрагивать вопросы, касающиеся: долгосрочных и краткосрочных целей сотрудника; целей, связанных с построением деловой карьеры; ожиданий от деловой карьеры в системе МВД России; возможностей сотрудника и его опасений. Конкретные вопросы зависят от ведущего беседы, личности самого сотрудника, ситуации, типа беседы (собеседование при приеме на службу, при зачислении в кадровый резерв и т. д.).

Кроме того, адекватной самооценке способствует прохождение тестов на карьерные ориентиры, последующий анализ их результатов самим сотрудником и обсуждение с психологом и/или наставником. С первого дня работы нового сотрудника за ним закрепляется наставник – более опытный сотрудник, курирующий процессы развития подчиненного или коллеги, в том числе планирование деловой карьеры, адаптацию и обучение подопечного. Наставник принимает активное участие в проведении оценочных бесед и бесед по карьере подопечного, несет ответственность за своевременное и максимально полное заполнение сотрудником индивидуального карьерного плана, участвует в оценке сотрудника при выдвижении его в кадровый резерв, оказывает всемерную поддержку в скорейшей адаптации, ориентации его в организации, освоении функций, консультирует по вопросам организационной культуры, существующим в организации функциональным

взаимосвязям, по вопросам развития, деловой карьеры и т. д. Наличие наставника «закрепляет» нового сотрудника в организации, уменьшает ощущение неуверенности, неопределенности, способствует формированию лояльности к организации, усилению мотивации. Наставником может быть как непосредственный руководитель, так и равный по иерархии, но более опытный сотрудник.

Еще одним важным инструментом управления деловой карьерой персонала является индивидуальный план развития сотрудника (далее – ИПР), или индивидуальный план карьеры (далее – ИПК) – документ, содержащий описание целей сотрудника относительно своего служебно-профессионального продвижения на длительный срок (до 5 лет), а также те меры, которые он должен предпринять для достижения этих целей. ИПР позволяет систематизировать информацию о развитии сотрудника, он необходим для контроля и учета мероприятий по работе с кадровым резервом и развитию каждого конкретного сотрудника. Выполнение ИПР является показателем эффективной деятельности не только самого работника, но и его руководителей и свидетельством уровня развития системы управления деловой карьерой во всей организации¹. Индивидуальный план развития составляется работником лично при участии наставника, согласовывается с отделом кадров и подписывается руководителем организации. ИПР должен содержать: краткую личную информацию о работнике; имя и должность наставника и руководителя; краткую информацию: о перемещениях в рамках организации; о замещаемой должности; целях сотрудника относительно служебно-профессионального роста; имеющихся компетенциях, степени их развитости и необходимости их дальнейшего развития для достижения следующего этапа деловой карьеры; выполнении плана на окончание отчетного периода; другие сведения, необходимые для планирования карьеры сотрудника. Также действенным инструментом управления деловой карьерой персонала служит разработка схем замещения и карьерограмм.

Следует отметить, что адаптация планов индивидуального продвижения сотрудника к возможностям организации в области карьерного роста достигается путем совмещения личных ожиданий сотрудника относительно карьеры с потребностями организации в квалифицированном персонале. Формой подобного совмещения могут быть формальное и неформальное консультирование специалистами-кадровиками, консультирование непосредственным руководителем, информирование о вакансиях в организации.

¹ Шейл П. Руководство по развитию персонала / пер. с англ. П. Шейл; 2-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2010. 240 с.

Важным условием управления карьерой персонала является наличие подготовленных специалистов кадровой службы, которые бы в совершенстве знали содержание этой кадровой технологии. Для этого необходимо, чтобы в организации сложилась структура важнейших социальных инструментов управления карьерой: система, механизм, процесс управления карьерой персонала.

Основными функциями кадровой технологии управления карьерой персонала могут быть¹:

1. Исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;

2. Планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) сотрудников, а также карьерного процесса по организации в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала (при этом разработка не должна ограничиваться только организационным проектированием, а активно включать формализацию других карьерных векторов – построение квалификационной сетки, статусной лестницы);

3. Организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакантных должностей;

4. Регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;

5. Координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;

6. Контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерой на основе определенной системы показателей.

Однако для управления карьерой необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой, разрабатываются такие кадровые технологии, как отбор, оценка (тестирование, квалификационный экзамен, аттестация и др.), обучение персонала, а также работа с кадровым резервом, стажировка и ряд других.

К кадровым технологиям управления карьерой следует отнести технологии постоянного изучения содержания, характера и условий

¹ Ярушева С. А. Становление и развитие карьеры как кадровая технология управления персоналом // Общество, экономика, управление. 2018. Т. 3. № 1. С. 78–84.

труда сотрудников с целью оперативного решения проблем организационного развития: своевременного изменения организационной структуры, штатов, описания должностей, профессиограмм, коррекции профессионально-квалификационных требований, программ профессионального обучения и др.

Таким образом, карьера представляет собой многомерный и не всегда прямолинейный процесс профессионального, социального и экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждений и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций. Сложность карьеры определяется обусловленностью ее множеством факторов, прежде всего связанных с особенностями личности работника, делающего карьеру, и среды, в которой развивается карьера, а также особенностями и уровнем развития общества. Исследование профессиональной карьеры человека позволило установить взаимосвязь значимости карьеры с возрастом и полом индивида. Это обусловлено постоянным накоплением жизненного профессионального опыта. Такие изменения в жизни человека, как выбор профессии, поступление на работу, создание семьи, появление детей меняют значимость карьерного развития, а вместе с тем цели и мотивы карьеры¹.

Полноценное развитие карьеры невозможно без содействия карьерной среды, направленной на обеспечение необходимых условий для роста и реализации растущего потенциала личности.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая технология управления карьерой персонала помогает организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дает возможность наиболее полно применить свои способности, воспринимать свою работу в организации как деятельность, способствующую развитию организации и личности. Большинство людей относится к своей карьере достаточно пассивно и склонно к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями, поэтому создание и применение в организации кадровой технологии управления карьерой персонала имеет большое значение. Результатом реализации кадровой технологии управления карьерой персонала являются большая преданность интересам организации, повышение мотивации, производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.

¹ Митюнина С. В. Модели профессиональной карьеры личности: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Нижний Новгород, 2006. 27 с.

§ 5. Психотехнологии психологического обеспечения организационного развития и инновационного управления

Любая организация с течением времени неизбежно претерпевает изменения, т. е. изменения происходят как под влиянием внешних условий: политических, социально-экономических, правовых, технологических, так и в связи с процессами, происходящими внутри самой организации: изменение миссии, коррекция целей, смена руководства, пересмотр критериев оценки эффективности, приход новых сотрудников.

Практика управления показывает, что в основе организационных изменений лежит идея приспособления управления к меняющимся условиям и стремление сделать его более эффективным. Считается, что внутриорганизационные процессы должны способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности организации, ее устойчивости и «живучести».

Развитие организации – это объективный процесс ее необратимого, направленного и закономерного изменения во времени, независимый от желания или нежелания членов организации¹. Изменения затрагивают различные стороны функционирования организации – ее величину, приоритеты, технологические процессы, организационные нормы и санкции, кадровую политику, практику стимулирования сотрудников, подходы к организации обучения, механизмы выдвижения, название и внешнюю символику, даже ее историю и мифологию. Эти изменения в свою очередь призваны способствовать такой трансформации психологии и поведения членов организации, которая в конечном итоге повысила бы эффективность реализации организационной миссии, позволила бы в конкретных обстоятельствах достигать максимально возможных результатов.

Под термином «организационное развитие» понимается, во-первых, научная управленческая дисциплина, интегрирующая достижения ряда поведенческих наук для адаптации организаций к постоянным изменениям и их развитию; во-вторых, сам процесс плановых изменений, непосредственно связанных с миссией организации и затрагивающих в определенный период времени всю организацию, а не только ее отдельные составляющие; в-третьих, планируемое, управляемое изменение организации, продиктованное конкретными обстоятельствами и причинами, связанными с неудовлетворительным функционированием, изме-

¹ Запковский А. Н. Организационная психология: учебное пособие для вузов. Москва, 2000. С. 410.

нениями во внешней среде деятельности, возникновением новых задач или функций, внутренними противоречиями или конфликтами среди руководства, кадровыми перестановками и т. д. Перечень обстоятельств и причин, вызывающих необходимость таких изменений, является всякий раз уникальным по месту и времени возникновения, неодинаковым для разных организаций.

Влияние организационной культуры на эффективность функционирования группы определяется ее соответствием миссии и стратегическим целям организации. Особое значение при этом имеет уровень управленческой культуры руководящего звена организации, во многом определяющий качество организации управленческой деятельности, ее эффективность в условиях организационных изменений, настроения рядовых членов организации. Именно руководитель несет ответственность за создание в коллективе атмосферы, способствующей инновациям, формирование психологической готовности сотрудников к организационному развитию.

Представляется возможным выделить следующие основные подходы руководителей к практическому преодолению противоречий, возникающих между новой стратегией и существующей организационной культурой:

- культура, препятствующая проведению в жизнь избранной стратегии, попросту игнорируется руководством. Например, руководитель с авторитарным стилем управления отвергает возможности партисипативного подхода, не умеет сочетать единоначалие в принятии решений с коллегиальностью в их подготовке;

- происходит «подстройка» системы управления под доминирующую в организации культуру, когда новая стратегия сталкивается с сопротивлением и не воспринимается большинством сотрудников. Примером является поведение начинающего руководителя, стремящегося стимулировать инициативу сотрудников в коллективе, привыкшем к атмосфере гиперконтроля, когда самостоятельность не приветствовалась. Для того чтобы пробудить инициативу, он вынужден будет демонстрировать больше элементов «жесткого» стиля руководства, нежели партисипативного;

- руководитель заимствует элементы апробированной организационной культуры, стремясь повысить организационную эффективность на новом месте. Он реализует стратегии, показавшие свою эффективность в рамках иной организационной культуры, но не всегда принимаемые членами данной организации. Такой подход ориентирован главным образом на внешние, поверхностные слои организационной культуры и часто вызывает лишь имитацию изменения поведения со стороны сотрудников.

Таким образом, без привлечения психолого-управленческих знаний и технологий эффективно осуществлять организационные изменения, инновационные процессы сегодня не представляется возможным. В свою очередь, само формирование «организационного развития» как научной дисциплины стало во многом возможным вследствие развития психолого-управленческого знания, интегрирующего достижения множества отраслей и направлений научной психологии, возникших с начала XX в.

По данным В. А. Розановой (1999 г.) существует несколько психологически обоснованных стратегий практического решения задач инновационного развития организаций.

Стратегия 1. Планирование средств для массового процесса принятия необходимых изменений в организации. Практическая работа в этом вопросе состоит в создании планирующих групп или так называемых «целевых групп». Цель этой работы – соединить различные взаимодополняющие виды деятельности в одно целое в период перемен. Для этого необходимо четкое осознание персоналом того, что должно быть сделано и какими средствами.

Стратегия 2. Средства обучения в управлении предстоящими переменами. В соответствии с этой стратегией создаются группы обучения новым видам деятельности. Поэтому в каждой программе повышения квалификации персонала предусматриваются будущие изменения в планах деятельности организации.

Стратегия 3. Изменение состава команды. Личный опыт успешного управления в рамках старой организации не всегда является доказательством эффективного управления в будущем. В рамках данной стратегии осуществляется продуманный выбор руководителей для проверки их подготовленности к изменениям. Для реализации этой задачи руководители пропускаются через «мастерскую стратегического мышления».

Стратегия 4. Изменение в процессе управления переменами. Выполнение этой стратегии достаточно сложно. С психологической точки зрения здесь разрабатываются не только возможные новые организационные структуры и процессы, но и возникает необходимость «перекроить роли», неформальные связи, а также структуру всей организации. По сути дела – это стратегия проектирования новой организации.

С проблемой роли психологического фактора в инновационном развитии организаций тесно связана проблема организационного лидерства. Очевидно, что возглавить процесс организационных изменений может лишь руководитель, обладающий высоким инновационным потенциалом. Однако при этом он должен еще обладать

и определенной компетентностью в сфере инноваций, т. е. инновационной компетентностью, связанной прежде всего с пониманием типичных психологических барьеров, возникающих по отношению к инновациям, а также наличием практических умений по их нейтрализации и преодолению, умением создать команду единомышленников и пр.

Инновационный потенциал личности руководителя часто понимают как его психологическую готовность к инновационной деятельности – активное психическое состояние, обеспечивающее при своем высоком уровне эффективную включенность субъекта деятельности в инновационные процессы и представляющее собой единство мотивационно-волевого, операционально-мыслительного и субъектно-образного компонентов, отражающих как предметный, так и социально-психологический контекст инновационного процесса.

В структуру мотивационно-волевого компонента включены: интерес к инновационной деятельности и желание ее осуществлять; доминирование внутренней по отношению к содержанию деятельности мотивации; наличие мотивации достижения успеха; развитое чувство личной ответственности и волевые качества.

Операционально-мыслительный компонент включает: креативность, широкий репертуар способов выполнения профессиональных обязанностей; кругозор, образованность; гибкость мышления; обучаемость; развитые концептуальные и прогностические способности.

Субъектно-образный компонент, связанный с наличием ясной управленческой концепции, представлением о ситуации нововведения, проявляется в инновационном опыте, упорядоченности, адекватности отражения ситуации нововведения, профессиональной самооценки и осознании своей роли в данной деятельности.

В зарубежных исследованиях достаточно распространено понятие трансформационного лидерства, имеющее прямое отношение к эффективному развитию организаций. Так, американский автор Дж. Берне определил этот вид лидерства как «процесс, направленный на достижение коллективных целей через взаимное использование мотивов достижения планируемого изменения, имеющих у лидера и последователей»¹. Трансформационное лидерство имеет место, когда лидер:

- расширяет сферу деловых интересов подчиненных;
- побуждает их к осознанному принятию целей и задач группы;

¹ Канджеми К., Ковальски Дж. Психология современного лидерства: американские исследования. Москва, 2007. 102 с.

– пробуждает в них стремление выходить за пределы собственных интересов ради более эффективной реализации групповых интересов. Такие лидеры предвидят будущее, показывают, как оно может быть достигнуто, подают пример, устанавливают высокие стандарты, демонстрируют уверенность в себе и решимость в достижении целей. Они являются источником оптимизма и энтузиазма для своих последователей.

Трансформационные лидеры обнаруживают такие характеристики, как прагматизм, воспитанность, уверенность в себе, низкий уровень критичности и агрессии, целеустремленность, внутреннюю убежденность. Главная их задача заключается в необходимости «оторвать» персонал от прошлого и передать ему «видение будущего», т. е. дать возможность увидеть перспективы и принять необходимость изменений для их реализации.

По мнению одного из видных исследователей инновационного лидерства Б. Басса, основанному на результатах ряда исследований, трансформационное лидерство можно воспитать. Он полагает, что «трансформационному лидерству можно научиться, и соответствующие разделы должны войти в курс подготовки и усовершенствования управленческих кадров. Результаты исследований говорят о том, что руководителей любого уровня можно ему научить»¹.

Более скептически настроенные авторы считают, что трансформационное лидерство также имеет ряд ограничений. Оно малоэффективно в бюрократических учреждениях, не имеющих возможностей для расширения своей деятельности. Отрицательное отношение трансформационное лидерство встречает и в организациях, действующих эффективно, находящихся в стабильном и предсказуемом положении, как и в излишне бюрократизированных и высокоспециализированных, имеющих сложную внутреннюю структуру организаций. Считается также, что представители таких профессиональных групп, как медицинские работники и юристы, могут быть в наименьшей мере восприимчивы к трансформационному лидерству.

В системе МВД России инновационная деятельность – это объективно необходимая часть стратегического управления, реализуемая руководителями и аппаратами управления всех уровней. Был образован Совет МВД России по науке и передовому опыту – постоянно действующий совещательный орган по формированию научно-технической политики МВД России, в подчиненных подразделениях созданы научно-практические секции Совета. В качестве

¹ Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* (Winter): 1990. P. 19–31.

источников инноваций выступали: передовой опыт деятельности органов внутренних дел, зарубежный передовой опыт работы правоохранительных органов, результаты отечественных научных разработок, выполняемых ведомственными научно-исследовательскими и образовательными учреждениями, в которых сосредоточен значительный научный потенциал. Разрабатывались наиболее актуальные, практически значимые для органов внутренних дел проблемы и внедрялись результаты научных исследований в практику, что стало главным условием поступательного развития органов (подразделений) внутренних дел и, следовательно, успешного и эффективного решения задач обеспечения правопорядка.

Отличительной чертой нововведений в органах внутренних дел является то, что новшества нередко реализуются в приказном порядке, «сверху вниз» в виде научных разработок прикладного характера, обзоров зарубежного и отечественного передового опыта, предназначенного для внедрения в практику в низовых подразделениях, как правило, не участвующих в его создании.

Инновационная деятельность руководителя требует создания управленческой «команды перемен» – сторонников инноваций из числа руководителей среднего звена и сотрудников психологической службы. Именно перед этой командой ставится задача осуществления влияния на формирование восприимчивости к нововведениям у личного состава, преодоления естественно возникающих у некоторых групп сотрудников психологических барьеров. Что касается руководителя, то инновационная составляющая его управленческой политики должна быть направлена на формирование у подчиненных глубоких интересов к научным достижениям и передовому опыту в собственной и смежных сферах деятельности. Важной предпосылкой успешного решения этой задачи является организация эффективной системы информационного обеспечения о научных и прикладных достижениях, которые могли бы пригодиться в служебной деятельности из различных областей знаний. При этом поистине решающим фактором становится личная позиция руководителей в их отношении к профессионально значимым новшествам, постоянно демонстрируемая на совещаниях, в личных беседах с руководителями и сотрудниками.

Ознакомившись с передовым опытом, руководитель:

- оценивает нововведение с точки зрения возможного эффекта от его внедрения (повышение результативности работы подразделения в целом, «выгоды и потери» для конкретных групп сотрудников, соотношение этих возможных эффектов с затратами на их достижение);

- определяет состояние мотивационного потенциала сотрудников (баланс и силу «мотивов-за» и «мотивов-против») в отношении осуществления инновационных планов;

- оценивает необходимые для осуществления внедрения планируемого новшества материальные, кадровые, психологические и иные ресурсы;

- изучает позицию руководителей нижестоящих уровней управления с точки зрения степени их приверженности сложившейся системе организации деятельности и возможных психологических барьеров (от открытого сопротивления до скрытых форм «бойкотирования»);

- определяет основные этапы нововведения и тактические шаги по их реализации;

- ставит задачи сотрудникам психологической службы по мониторингу процесса нововведения с установлением сроков, содержания и формы представления информации «в порядке обратной связи».

При этом сотрудники психологической службы привлекаются уже на стадии выработки идеологии и плана внедрения новшества. Перед ними ставится задача по разработке специальной программы психологического обеспечения внедрения инновации, базирующейся на использовании данных психодиагностических и других социально-психологических исследований (особенности социально-психологического климата, уровень конфликтности, причины возможной неудовлетворенности службой и т. п.). В ходе этих исследований изучается отношение сотрудников не только к самому планируемому нововведению, но и степень доверия руководителю (барьер личности инноватора), выявляются лидеры, которые могут быть в последующем включены в команду «поддержки инноваций»¹. Психолог средствами психологической диагностики осуществляет психологический отбор лиц, которые обладают наиболее выраженным личностным инновационным потенциалом, креативностью; осуществляет консультирование руководителя о психологических закономерностях и феноменах, сопровождающих нововведения; в рамках профессионально-психологической подготовки проводит

¹ Вахнина В. В., Жуковская И. В., Овсянников П. Н. Психотехнологии эффективного преодоления блокаторов профессиональных инноваций руководителей территориальных органов МВД России // Психология XXI века: вызовы, поиски, векторы развития: сборник материалов Всероссийского симпозиума психологов. Рязань, 2020. С. 684–687; Вахнина В. В., Овсянников П. Н., Титков А. П. Фасилитация как условие эффективного преодоления блокаторов профессиональных // Международный научный форум «Наука и инновации – современные концепции». Москва, 2020. С. 40–45.

специальные занятия, направленные на оптимизацию процесса принятия новшества «критической массой» сотрудников.

Практический интерес к исследованию психологических факторов инновационного развития органов внутренних дел напрямую связан с проблемой повышения эффективности деятельности руководителей ОВД посредством развития их инновационного потенциала¹. Актуальной психологической проблемой нововведений в органах внутренних дел выступает выявление факторов, влияющих на восприимчивость личности к инновациям и управление инновационным процессом. Одна из основных задач психологического обеспечения заключается в повышении восприимчивости личного состава (руководителей, членов коллектива) к инновационной деятельности и создании психологически оптимальных условий для реализации изменений.

Психологическое обеспечение инновационного процесса состоит в решении двух видов задач:

- 1) оценка адекватности служебной деятельности сотрудников поставленным задачам, в том числе инновационным;
- 2) воздействие на сотрудников с целью их позитивного изменения профессионального развития (мотивирование, обучение, повышение квалификации, сплочивание и т. п.).

Очевидно, что любые действия, связанные с организационными изменениями, требуют прежде всего психологической и социально-психологической оценки наличного состояния организации. Для подобной оценки применяются технологии опросов сотрудников и организационно-психологического консультирования.

Опросы являются одним из методов получения информации о том, что действительно происходит в организации, как воспринимаются сотрудниками те или иные управленческие решения, каков социально-психологический климат и т. д. Опрос может охватывать всех членов организации, однако наибольший интерес представляют коллективы подразделений – руководитель и его подчиненные². Для проведения опроса заранее составляется план интервью (при устном опросе) или письменный опросник.

¹ Вахнина В. В., Титков А. П. Психологические особенности применения технологии фасилитации // Академическая мысль. 2020. № 1 (46) С. 119–125; Вахнина В. В., Овсянников П. Н. Психологические особенности эффективного преодоления блокаторов профессиональных инноваций // Академическая мысль. 2020. № 2 (47). С. 19–25.

² Вахнина В. В., Шпагина Е. М. Особенности психологического обеспечения инновационной деятельности руководителя органа внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2009. № 2 (10). С. 115–121.

Так, по данным опроса, проведенного в ходе исследования, выполненного в Академии управления МВД России¹, было установлено, что основные «психологические барьеры» сотрудников органов внутренних дел по отношению к инновациям обусловлены:

- «нежеланием осваивать новое, переучиваться»;
- «боязнью увеличения напряженности труда»;
- «нежеланием убеждать других в насущности изменений»;
- «нежеланием изменять своих привычных методов работы»;
- «страхом перед неопределенностью, обусловленным непониманием сути и последствий нововведений»;
- «возникновением трудностей взаимодействия с другими членами коллектива в условиях организационной нестабильности, вызванной переходом на новые условия работы»;
- «опасениями, что нововведения приведут к разрыву привычных связей и отношений»;
- «возникновением проблем взаимодействия с руководством в условиях изменений»;
- «страхом и беспокойством потерять работу (сокращение штатов)»;
- «опасением потерять статус».

Результаты применения методики опроса позволяют также идентифицировать организационные проблемы и прояснить вопросы, снижающие эффективность деятельности. На их основании руководитель может принять соответствующие решения или организовать рабочую группу для дальнейшего исследования проблемы. Результаты опроса могут быть использованы для обсуждения и поиска решений в групповых дискуссиях (на служебных совещаниях). Кроме того, доведение данных, полученных в ходе опросов, может оказывать значительное влияние на установки сотрудников, повышая их удовлетворенность службой, улучшая их отношения со своими непосредственными руководителями, развивая чувство причастности к организационным изменениям.

Цель консультирования состоит в том, чтобы помочь руководителю выявить, понять и оптимизировать организационные процессы, с которыми ему приходится иметь дело. Оно может касаться отдельных направлений деятельности, каналов общения, неформальных взаимоотношений между сотрудниками, их потребностей в инновациях. Консультант должен помочь руководителю по-новому взгля-

¹ Вахнина В. В., Шпагина Е. М. Психологическая диагностика инновационного потенциала личности руководителя органа внутренних дел и методы его развития: методическое пособие. Москва, 2010. 56 с.

нуть на то, что происходит вокруг него, в нем самом, а также между ним и другими людьми. При этом в его компетенцию не входит подготовка каких-либо организационных решений. Его задача – помочь руководителю в поиске путей самостоятельного решения стоящих перед организацией проблем, в диагностировании и формировании позитивных для их решения взаимоотношений.

Методы диагностики инновационного потенциала личности руководителя ОВД применяются психологом в рамках проведения аттестации сотрудников, при подборе кандидатов в резерв для назначения на руководящие должности, в процессе консультирования руководителя по формированию управленческой «команды»¹. Могут применяться как общеизвестные методики психологического тестирования (МЛО «Адаптивность», 16-факторный личностный опросник Р. Кеттелла, Калифорнийский психологический опросник), так и методы анкетирования и специальные опросники (методика измерения умений внедрять новшества Т. Санталлайнен²).

К методам развития инновационного потенциала личности руководителя ОВД относятся тематические занятия по профессионально-психологической подготовке, деловые инновационные игры, социально-психологический тренинг, групповая дискуссия, «мозговой штурм» и др.³

Например, в рамках специального инновационного тренинга⁴ могут отрабатываться следующие вопросы:

1. Методы изучения потребностей в развитии органа внутренних дел – причины неэффективности, сбои в работе, выявление проблем и сфер деятельности, требующих изменений.

2. Методы воздействия на окружающих при внедрении новшеств. Подбор команды.

¹ Вахнина В. В., Асташова Е. И. Цифровая компетентность сотрудников органов внутренних дел как условие эффективности огневой подготовки // Прикладная психология и педагогика. 2020. Т. 5. № 3. С. 54–66; Вахнина В. В. и др. Современные тенденции в подготовке сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации для противодействия экстремизму // Прикладная психология и педагогика. 2020. Т. 5. № 4. С. 204–215.

² Санталлайнен Т. Управление по результатам / пер. с фин. Москва: Прогресс, 1993. 318 с.

³ Дебольский М. Г. Психологическое обеспечение нововведений в органах внутренних дел: учебно-методические материалы для слушателей. Москва: Академия МВД России, 1993.

⁴ Вахнина В. В., Шпагина Е. М. Психологическая диагностика инновационного потенциала личности руководителя органа внутренних дел и методы его развития: методическое пособие. Москва: ЦОКР МВД России, 2010. 56 с.

3. Мотивирование сотрудников на изменения в работе. Формирование положительной установки по отношению к нововведениям.

5. Мониторинг «психологических барьеров нововведений». Преодоление инновационного риска и адаптация к новшествам.

6. Организация поисковой творческой активности сотрудников, направленной на выявление потенциальных возможностей организации; принятие решений групповыми методами.

Тренинги сензитивности¹ способствуют развитию таких важных для руководителя-инноватора качеств, как эмпатия и умение слушать собеседника, открытость и терпимость к индивидуальным различиям, навыки разрешения конфликтов. Исследования показывают, что тренинги сензитивности действительно могут значительно изменять индивидуальное поведение, стимулируя творческий потенциал сотрудников.

Таким образом, при реализации мер организационного развития и внедрении инновационных методов управления в органе (подразделении) внутренних дел руководитель должен обеспечить решение целого ряда психологических задач, среди которых:

1) социально-психологическая диагностика инновационного потенциала коллектива, сотрудников;

2) развитие мотивации сотрудников к работе в новых условиях;

3) подбор и формирование управленческой команды;

4) выявление психологических барьеров по отношению к нововведениям и поиск способов их преодоления;

5) развитие творческих способностей и креативности сотрудников;

6) повышение личной эффективности в сфере управления инновациями.

Знание психологических феноменов, закономерно сопровождающих инновационные процессы, своевременное включение этих знаний в управление внедрением новшеств – не только задача руководителя в условиях организации инновационного процесса, но и залог положительного результата, полученного в итоге внедрения новшества (передового опыта).

¹ Вахнина В. В. Психологический тренинг как метод развития мотивации личности сотрудника ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2006. № 1 (25). С. 46–48.

§ 6. Влияние позиции руководителя на успешность урегулирования межличностных конфликтов в коллективе сотрудников органа внутренних дел

Немаловажным фактором эффективной управленческой деятельности руководителя любого уровня является его способность к успешному урегулированию межличностных конфликтов, возникающих среди подчиненных сотрудников, созданию здорового морально-психологического климата в вверенном ему коллективе.

Проблема межличностных конфликтов занимает видное место во взаимоотношениях людей и коллективов. Понятие «межличностный» конфликт представителями отечественной психологии определяется неоднозначно и по-разному. По мнению Н. В. Гришиной, «межличностный конфликт может быть определен как ситуация противостояния участников, воспринимаемого и переживаемого ими (или по крайней мере одним из них) как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия и разрешение ситуации в интересах обеих или одной из сторон»¹.

Межличностный конфликт обычно порождается объективной проблемной ситуацией, которая возникает с момента появления противоречий между оппонентами до момента осознания ими противоречий и проявления непосредственных конфликтных действий. Его разрешение представляет собой совместную деятельность участников конфликта, направленную на изменение позиций, которые отстаивались ими в процессе конфликтного взаимодействия, в связи с чем разрешение конфликта зачастую основывается на трансформации отношения субъектов друг к другу или к предмету конфликта. В отличие от разрешения конфликта, урегулирование межличностного конфликта предполагает в процессе устранения противоречий между субъектами конфликта участие третьей стороны, при этом участие возможно как с согласия оппонентов, так и без него.

Межличностный конфликт в органах внутренних дел необходимо рассматривать как один из видов конфликта в системе взаимоотношений госслужащих, но с учетом специфики профессиональной деятельности, которая отличается от деятельности сотрудников иных организаций рядом особенностей, таких как постоянное взаимодей-

¹ Гришина Н. В. Психология конфликта. Санкт-Петербург, 2008. С. 107.

ствие людей; строгая дисциплина; наличие ограничений; служебная иерархия, зачастую предусматривающая «двойное» подчинение; повышенная ответственность; повышенные интеллектуальные нагрузки (в ряде подразделений и физические); напряженность труда; ненормированный рабочий день; неоднозначное отношение граждан к сотрудникам; межличностная конфликтность; риск потери здоровья и смерти и т. д. Исследования относительно наиболее значимых причин возникновения межличностных конфликтов в органах внутренних дел, проведенные В. Л. Цветковым, выделяют: неудовлетворенность сотрудников социально-бытовыми условиями и невозможность улучшения жилищных условий, несоответствие денежного довольствия условиям и характеру профессиональной деятельности; незащищенность сотрудников в социальной и правовой сфере; высокий уровень профессионального риска; отсутствие возможности выбора места службы с более привлекательными для сотрудника условиями, отсутствие возможности профессионального и карьерного роста; низкий уровень престижности профессии; недоработки в процессе подбора кадров.

Необходимо отметить, что большинство межличностных конфликтов негативно воздействуют на психическое состояние сотрудников, участвующих в них, поскольку нередко сопряжены с психологическим или физическим насилием, и, следовательно, психотравмированием участников конфликта, деструкцией системы межличностных отношений, сложившихся между участниками конфликта до его начала. Учитывая специфику деятельности сотрудников органов внутренних дел, указанное последствие негативно скажется и на выполнении оперативно-служебных задач. Анализ научных работ, отражающих исследования данного вопроса, показывает, что результатом деструктивного разрешения конфликта является ухудшение взаимоотношений сотрудников в коллективе организации в 19–30 % случаев.

Руководители подразделений органов внутренних дел несут персональную ответственность за состояние социально-психологического климата в подчиненных служебных коллективах. В этой связи деятельность руководителя предполагает проведение мероприятий, направленных на профилактику межличностных конфликтов среди подчиненных сотрудников и на урегулирование возникающих конфликтов, что обуславливает его участие в роли медиатора. Исследования относительно роли участия руководителя в урегулировании межличностных конфликтов среди подчиненных сотрудников, проводимые многими авторами, отразили неоднозначные результаты.

Так, исследования, проведенные А. И. Шипиловым, выявили следующие результаты вмешательства руководителя в межличностные конфликты подчиненных: 67 % ситуаций – положительное влияние на конструктивность разрешения конфликтов; 25 % – нет влияния на конфликт; 8 % – отрицательное влияние участия руководителя на итог конфликта.

Положительное влияние руководителей при урегулировании связанных с осуществлением профессиональной деятельности межличностных конфликтов отмечает и Н. Гришина. Одновременно с этим исследование, проведенное А. Я. Анцуповым, свидетельствует о негативном влиянии на разрешение межличностного конфликта между офицерами вышестоящих руководителей. Низкая эффективность участия руководителя в урегулировании конфликтов, по мнению А. Я. Анцупова, обусловлена рядом причин, в частности: отсутствием у руководителя подготовки относительно урегулирования конфликтов; нехваткой времени; отсутствием желания участвовать в урегулировании. Таким образом, руководитель старается самоустраниться от урегулирования конфликта или избежать ответственности за принятые решения. Указанная позиция имеет деструктивный характер и влечет в большинстве случаев негативные последствия как для сотрудников-участников конфликта, служебного коллектива, так и для самого руководителя. Отказ руководителя – официального лидера – от урегулирования конфликта нередко приводит сотрудников к необходимости обращаться за помощью в урегулировании межличностного конфликта к неформальному лидеру, что приводит к снижению авторитета руководителя и, как следствие, негативно влияет на исполнительскую дисциплину подчиненных сотрудников, функционирование служебных коллективов и оперативно-служебную деятельность подразделения в целом.

Существенным признаком умения конструктивного урегулирования конфликтов руководителем является его способность перевода имеющихся знаний относительно природы межличностных конфликтов, стратегий поведения по их урегулированию в эффективные действия, в поиск возможностей бесконфликтного управления, в способность определить приоритетные задачи, разработать и реализовать направления развития. Умение урегулирования межличностных конфликтов среди подчиненных сотрудников отличает более сложные способы выполнения управленческих действий руководителем, основанные на совокупности имеющихся знаний и навыков. Степень сформированности указанного умения зависит от многих факторов, таких как личностные качества,

содержание профессиональных знаний (и их объем), наличие опыта и навыков, включающихся как в мыслительные, так и практические действия при выполнении оперативно-служебных задач. Сформированные умения и навыки не допускать, разрешать и урегулировать межличностные конфликты выступают одним из показателей готовности руководителя к профессионально-управленческой деятельности. Эффективность деятельности руководителя в ходе урегулирования межличностных конфликтов среди подчиненных сотрудников зависит от выбранной им роли в процессе урегулирования, правильно подобранной тактики действий. В свою очередь правильный выбор стратегии поведения при урегулировании конфликта напрямую зависит от степени развития у руководителя такого качества, как конфликтологическая компетентность, позволяющего как прогнозировать возникновение и развитие конфликта, так и эффективно управлять им, направляя его в конструктивное русло.

Особый интерес вызывают мнения ученых относительно определения сущности конфликтологической компетентности. Так, А. А. Дергач конфликтологическую компетентность представляет как когнитивно-регуляторную подструктуру профессионализма, которая позволяет субъекту не только прогнозировать конфликты, но и разрешать (урегулировать) их на справедливой основе, а также с целью минимизации негативных последствий конфликтов оказывать психологическое воздействие на стороны конфликта. К неперемнным условиям автор относит наличие у субъекта следующих психологических компонентов: внутреннее отношение к профессии и эмоциональная включенность в профессиональную деятельность, соответствующий уровень профессиональной подготовки и наличие профессионально значимых качеств.

По мнению Л. Н. Цой конфликтологическая компетентность – есть профессиональная осведомленность субъекта о диапазоне возможных стратегий поведения сторон, участвующих в конфликте, а также умение субъекта оказать технологическое содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной конфликтной ситуации.

Конфликтологическая компетентность характеризуется Я-концепцией, отражающей особенности психики, сознания, развития таких личностных качеств руководителя, как инициативность, целеустремленность, организованность, таких черт характера, как настойчивость, последовательность и упорство, интеллектуальных качеств, раскрытия творческого потенциала, нравственного совершенствования и стремления к самосовершен-

ствованию. Кроме того, она предполагает как умение предвидеть и осознавать противоречия в конфликтной ситуации, разрешать их на конструктивной основе в процессе урегулирования конфликта, так и умение осуществлять прогностическую деятельность.

Конфликтологическая компетентность руководителя определяется наличием следующих умений: владение методами анализа и диагностирования результатов деятельности, ценностных ориентаций ее субъектов; организация проектной, проблемно-ситуативной, поисковой, репродуктивной и продуктивной деятельности.

В целом деятельность руководителя территориального органа внутренних дел при урегулировании конфликтов подчиненных сотрудников должна быть направлена на его конструктивное завершение, т. к. именно оценив эффективность завершения конфликта, можно сделать вывод и о конструктивности позиции руководителя при урегулировании конфликтов.

Таким образом, формирование конструктивной позиции руководителя при урегулировании межличностных конфликтов среди подчиненных сотрудников в большой степени является следствием формирования у него высокой конфликтологической компетентности, мотивации на создание в вверенном ему коллективе сотрудников ОВД здорового морально-психологического климата, что служит залогом успешного выполнения служебных задач.

§ 7. Пути формирования социально-психологического климата в служебных коллективах

Изучение социально-психологического климата (далее – СПК) в служебных коллективах органов внутренних дел имеет большое практическое значение, с одной стороны, для достижения высоких результатов оперативно-служебной деятельности, а с другой – для позитивного личностного развития сотрудников, которых этот служебный коллектив объединяет.

Формирование позитивного (благоприятного) климата в служебных коллективах должно быть основано на принципах научности, объективности, социальной справедливости и др. Климат не может возникнуть спонтанно, самопроизвольно. Он всегда будет результатом систематической работы руководителя ОВД, которая направлена на сплочение сотрудников, их воспитание и обучение, развитие личностных качеств каждого из них, а также организацию и регламентацию отношений между ними. Благоприятный СПК является неременным условием повышения эффективности выполнения оперативно-служебных задач ОВД,

обеспечения необходимого уровня дисциплинированности и организованности в подразделении, и, главное, удовлетворенности сотрудников содержанием, условиями и результатами своей служебной деятельности.

Функциональным средством формирования СПК, на фоне которого проявляются групповые потребности и уровни притязаний, является профессиональное межличностное и межгрупповое общение. На фоне общения приобретают отчетливый характер формы взаимодействия между людьми, объединенными, например, в служебный коллектив ОВД, где в зависимости от направленности обязательно будут присутствовать, с одной стороны, круговая порука, тайное соперничество, жесткий моббинг¹, конформизм, беспринципность и анархия, а с другой – коллективная сплоченность, открытое и справедливое соревнование между сотрудниками, взаимопомощь, осознанная дисциплина на основе принятия и поддержки общих для служебного коллектива целей, ценностей и традиций.

Грамотное управление со стороны руководителя подразделения способствует не только целенаправленному формированию высоких личностных и профессионально важных качеств у сотрудников, но и обеспечивает поступательное развитие общности сотрудников от стадии неформальной группы до высшей ее формы – служебного коллектива. Его формальная и неформальная структура тесно связаны между собой. При этом в качестве связующего звена выступают социально-психологические явления, существующие в служебном коллективе: организационная культура, СПК, корпоративное поведение, репутация подразделения, деловое и управленческое общение, организационные конфликты, профессиональная идентичность, адаптивность и социально-психологическая компетентность личного состава. Все они оказывают существенное влияние на результативность и эффективность оперативно-служебной деятельности ОВД.

Социально-психологический климат служебного коллектива представляет собой *преобладающий и относительно устойчивый эмоционально-психологический фон коллективных настроений, который находит многообразные формы проявлений во всех сферах совместной деятельности его членов*. Поэтому его можно определить как *качественную характеристику межличностных и межгрупповых отношений в виде совокупности нравственных и пси-*

¹ Моббинг (англ. mobbing от mob – «толпа») – форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе, как правило, с целью его последующего увольнения.

хологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию сотрудника в группе.

В психологическом плане – это удовлетворенность сотрудников процессом и результатом своей профессиональной деятельности, комфортностью общения и взаимодействия между собой и руководством подразделения. При этом важна не столько сама по себе удовлетворенность сотрудников своим положением в служебном коллективе, сколько ее связь и соотношение с их ценностно-ориентационным единством (базовыми групповыми целями, задачами, потребностями, мотивами), существующим в этом коллективе. Именно это обстоятельство решающим образом определяет благоприятный СПК в служебном коллективе, который повышает работоспособность сотрудников, стимулирует все виды их активности, улучшает настроение и самочувствие и психологическую атмосферу в целом.

С этой точки зрения собственно самочувствие и психологическая атмосфера могут и должны рассматриваться как одни из наиболее общих показателей СПК. Вместе с тем они не являются исключительным основанием, по которому можно конкретно судить обо всех аспектах СПК в служебном коллективе, а также степени эффективности оперативно-служебной деятельности этого подразделения.

К числу основных факторов, определяющих СПК в коллективе, можно отнести следующие.

На уровне макросреды: обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и других условий. Стабильность в экономической, социально-политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на СПК в служебном коллективе. Но иногда влияние макросреды может носить основополагающий характер, когда оно связано с социальными потрясениями, массовыми волнениями, военными и контртеррористическими операциями, региональными конфликтами, а также природными и техногенными катастрофами и авариями.

Локальная макросреда, т. е. организация, в структуру которой входит служебный коллектив. Размеры организации, ее статусно-ролевая структура, отсутствие функционально-ролевых противоречий, степень централизации властных отношений, участие сотрудников в планировании, распределении ресурсов, а также поло-возрастной, профессиональный и этнический состав структурных подразделений в конкретном субъекте федерации.

Эргономические показатели комфортности окружающей среды – санитарно-гигиенические условия службы. Исследования показывают, что оборудованные по последнему слову техники служебные места повышают удовлетворенность сотрудников своей служебной деятельностью и в целом способствуют формированию благоприятного СПК в служебном коллективе.

Удовлетворенность процессом и результатом служебной деятельности. Большое значение для формирования благоприятного СПК имеет то, насколько служебная деятельность является для каждого сотрудника интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, способствует ли профессиональному и личностному росту.

Авторитетность и привлекательность прохождения службы в ОВД способствуют: удовлетворенностью условиями и оплатой труда, системой социальной и правовой защищенности, материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, графиком отпусков, режимом служебного времени, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повышения своего профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе.

Специфика служебной деятельности. Монотонность или разнообразие деятельности, высокий уровень ответственности сотрудника за результаты, наличие риска для личного здоровья и жизни, стрессогенный характер службы в полиции и ее эмоциональная насыщенность – все эти и некоторые другие факторы прямо и косвенно оказывают негативное воздействие на состояние СПК в служебном коллективе.

Организация совместной деятельности. Формальная структура служебного коллектива, способ распределения полномочий, наличие отмеченного нами выше ценностно-ориентационного единства служебного коллектива влияют на состояние СПК. Дублирование функций подразделений, противоречивость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие знаний, навыков и умений сотрудников их профессиональному предназначению, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в служебном коллективе и могут стать источниками конфликтов.

Психологическая совместимость является важным фактором, влияющим на состояние СПК. Под психологической совместимо-

стью понимается способность сотрудников к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе их личностных качеств. Психологическая совместимость может быть обусловлена сходством характеристик участников совместной деятельности. Людям, похожим друг на друга, легче наладить взаимодействие.

В психологии выделяются три уровня совместимости: психофизиологический, психологический и социально-психологический.

Психофизиологический уровень совместимости сотрудников имеет в своей основе оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т. д.) и свойств их темперамента. Этот уровень совместимости приобретает особое значение при организации совместной служебной деятельности. Два сотрудника, один из которых по типу темперамента является холериком, а другой, кардинально противоположным по типу темперамента, – флегматиком, практически всегда будут выполнять задание в разном темпе, что может повлечь за собой сбой в выполняемой работе и, как результат, напряженность в отношениях между ними.

Психологический уровень предполагает совместимость характеров, мотивов, направленности поведения сотрудников.

В свою очередь социально-психологический уровень совместимости основан на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентаций и интересов сотрудников.

Двум субъектам, стремящимся к доминированию, будет сложно организовать совместную деятельность. Совместимости будет способствовать ориентация одного из них на подчинение. Вспыльчивому и импульсивному человеку больше подойдет в качестве напарника спокойный и уравновешенный сотрудник. Психологической совместимости способствуют критичность к себе, терпимость и доверие по отношению к партнеру по взаимодействию.

Сработанность – это результат совместимости сотрудников. Она обеспечивает максимально возможную степень успешности совместной деятельности при минимальных затратах.

Характер коммуникаций в служебном коллективе также выступает в качестве фактора СПК. Отсутствие полной и точной информации по важному для сотрудников вопросу создает благоприятную почву для распространения слухов и сплетен, возникновения конфликтных ситуаций, интриг и осуществления конкурирующими сторонами скрытых действий, направленных на снижение уровня авторитетности оппонентов.

Руководителю подразделения необходимо предпринимать меры для организации информационного обеспечения деятельности возглавляемой им организации. Открытость и гласность принимаемых решений должна быть обеспечена оперативностью их доведения до сведения личного состава, но, конечно, в части касающейся. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к проблемам в служебном общении, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и т. д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации.

Исследования, неоднократно проведенные в служебных коллективах ОВД, подтвердили положение о том, что при наличии в организациях благоприятного СПК, с одной стороны, повышается производительность труда и развивается творческое отношение сотрудников к своей профессиональной деятельности, а с другой – уменьшается их заболеваемость и стремление к смене места работы, даже при более выгодных предложениях по уровню заработной платы. Тем не менее, формированию благоприятного СПК, позитивное влияние которого на результаты деятельности коллективов проверено на практике и подтверждено многочисленными исследованиями, во многих правоохранительных структурах отводится второстепенная роль.

При этом проблема СПК в служебном коллективе очень близка к проблеме оперативного стресса¹: вокруг них существует множество одинаковых мифов. Так, известный американский психолог и психотерапевт Роджер Соломон определил оперативный стресс как ситуацию, выходящую за пределы свойственного субъекту жизненного опыта, которая поражает его слабые стороны и приводит к потере контроля над ситуацией. По его мнению, отдельные лица, особенно в организациях с жесткой субординацией по военному типу, сталкиваясь с неблагоприятными внешними воздействиями, склонны прибегать к так называемому «настоящему мужскому поведению». Данный тип поведения основан на психологической готовности сотрудника к мгновенному решению возникшей проблемы, а стрессовое состояние, испытываемое им в процессе подготовки к ее решению или при выходе из критиче-

¹ Оперативный стресс – это состояние организма, которое проявляется вследствие сильного воздействия на него кризисных ситуаций, с которыми сталкивается сотрудник полиции в повседневной деятельности.

ской ситуации, рассматривается как проявление слабости. Поэтому некоторые руководители, уверенные в наличии такой готовности у своих подчиненных, считают излишним изучение методики преодоления кризисных ситуаций, не рассматривая ее в качестве необходимого компонента подготовки личного состава к несению службы в повседневных или особых условиях.

К необходимости формирования в подразделении благоприятного СПК руководители относятся примерно таким же образом. По их мнению, управление СПК – это еще одна проблема, требующая от них дополнительных психических и физических усилий, а также временных затрат, но не дающая ощутимых результатов по сравнению с управлением, основанном на административно-командном принципе.

Изначальное мнение о сущности оперативного стресса сводилось к следующему: в процессе профессиональной деятельности сотрудники правоохранительных органов постоянно сталкиваются с необходимостью преодоления затруднительных ситуаций, при этом они обязаны разрешать возникающие профессионально-служебные проблемы, что оказывает стрессовое воздействие на их психику в критических ситуациях. В этом проявляется стрессовая составляющая служебной деятельности сотрудника правоохранительных органов.

При исследовании проблемы преодоления сотрудниками негативного влияния внешнего воздействия кризисных ситуаций выяснилось, что профессионалы и сотрудники с достаточным опытом службы на удивление хорошо справляются с подобным оперативным стрессом. Поэтому в начале 1980 гг. основное внимание психологов в исследовании правоохранительной деятельности, сфокусированной на ее стрессовой составляющей, сместилось от оперативного стресса к организационному¹. Так, организационный стресс направлен на сотрудника изнутри организации, где он проходит службу. Соответственно, со стороны исследователей организационному стрессу стало уделяться гораздо больше внимания, особенно таким его аспектам, как удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудника своей деятельностью, влияние профессиональной деятельности на его морально-психологиче-

¹ Организационный стресс – психическое напряжение, связанное с преодолением несовершенства организационных условий службы, с высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей в конкретной организационной структуре, а также с поиском новых неординарных решений при форс-мажорных обстоятельствах.

ское состояние и личные качества, а также на СПК в служебном коллективе.

Дальнейшие исследования показали, что организационный стресс, в противоположность оперативному, считается главной причиной стрессовых расстройств сотрудников правоохранительных органов, а также основной причиной неблагоприятного СПК в служебных коллективах. Например, в подразделениях американской полиции с опросом более чем 2500 сотрудников, были получены следующие данные:

- большинство респондентов назвали руководство своего подразделения одним из десятка наиболее сильных источников неприятных эмоций и раздражения на службе;
- наличие фаворитизма и протекционизма со стороны администрации в отношении отдельных сотрудников было названо опрошенными основной причиной неблагоприятного климата в коллективе подразделения.

Среди других организационных аспектов, оказывающих свое непосредственное влияние на климат в коллективе подразделения, также были названы: неудовлетворительно организованная коммуникация в подразделении, несправедливое и непоследовательное наложение дисциплинарных взысканий, чрезмерное административное воздействие и неправильно организованный контроль.

Так же как и в отечественных правоохранительных структурах, для руководящего состава американской полиции существуют определенные показатели психологического состояния отдельных сотрудников и климата в подразделении, которые подлежат периодической проверке со стороны вышестоящего руководства.

Но высшие руководители, обычно находящиеся в финале своей полицейской карьеры, не стремятся к существенным социальным преобразованиям. Старшие офицеры рассчитывают на позитивную перспективу в продвижении по службе, поэтому они не готовы брать на себя ответственность за социально-психологические эксперименты, тем самым косвенно подтверждая наличие определенных служебных проблем в подчиненных подразделениях. Соответственно, они и в дальнейшем продолжают придерживаться модели руководства подразделением полиции, выработанной и апробированной в ходе ранее полученного опыта, или возможно такой же, которая существовала при их приеме на службу.

Таким образом, для отдельных руководителей американской полиции констатация факта, что климат в коллективе подразделе-

ния требует совершенствования, равносильна признанию несостоятельности их управленческих амбиций или принятию на себя вины за низкое психологическое состояние подчиненных.

Самым трудным для начальника полиции является осознание того факта, что необходимость улучшения климата в коллективе руководимого им подразделения не является персональным выпадом в сторону его лидерских качеств и таланта руководителя. Высокопоставленные руководители полиции имеют вполне обоснованные опасения по поводу внедрения каких-либо новаций, т. к. они несут личную ответственность за вверенное подразделение и беспокоятся о сохранении своей достаточной репутации. Даже анализ возможных негативных последствий ухудшения климата в коллективе подразделения и причин снижения его влияния на служебную деятельность не является для таких руководителей убедительным аргументом для активизации процесса по его улучшению. Такое положение дел долгое время устраивало правоохранительные органы, однако результаты последних исследований показали очевидную пользу от совершенствования этого направления деятельности.

Мониторинг СПК в служебных коллективах ОВД осуществляется в целях отслеживания динамики изменений и определения тенденций в развитии этих социально-психологических параметров, прогнозирования возможных результатов их влияния на положение дел в служебных коллективах, а также выявления проблем и факторов, отрицательно влияющих на оперативно-служебную деятельность ОВД.

Исходя из требований МВД России к организации морально-психологического обеспечения, при осуществлении мониторинга морально-психологического состояния сотрудников и СПК необходимо руководствоваться тем, что изучение, анализ и оценка этих показателей проводятся в рамках СПИ с целью определения степени готовности личного состава и служебных коллективов к результативному и качественному выполнению возложенных на них оперативно-служебных задач. При этом необходимо учитывать временные показатели совместной деятельности сотрудников в служебном коллективе. Для повышения достоверности результатов СПИ впервые такие исследования могут быть проведены в подразделении при обычных условиях несения службы сотрудниками не ранее, чем через 6 месяцев их совместной деятельности, а в подразделениях, сформированных для выполнения задач в служебных командировках или особых условиях, – не ранее чем через 3 недели.

Введение системы социального регулирования в служебном коллективе предполагает тщательный учет интересов сотрудников

при осуществлении их взаимодействия в процессе оперативно-служебной деятельности.

В служебном коллективе необходимо создание обстановки социально-психологической заинтересованности сотрудников в выполнении задач оперативно-служебной деятельности и достижении поставленных целей в тесном единстве с работой каждого над повышением своего личностного роста (стимулирование руководителем ОВД повышения сотрудниками профессионально-образовательного уровня; морального, культурного и эстетического развития и т. д.).

Важно установить и развивать социальные нормы поведения сотрудников путем поддержания устоявшихся позитивных обычаев и традиций, а также формировать новые в соответствии с уровнем развития служебного коллектива и изменениями, происходящими в оперативно-служебной деятельности ОВД.

Создание и поддержание на необходимом уровне СПК в служебном коллективе способствует, с одной стороны, высокого уровня целеустремленности и активности сотрудников при выполнении профессионально-служебных задач, а с другой – взаимной и принципиальной требовательности и нетерпимости к нарушениям служебной дисциплины; повышению эффективности результатов проведения индивидуальной воспитательной работы с сотрудниками, достижению более высокого уровня сознательности и примерности личного состава при выполнении задач оперативно-служебной деятельности.

Как мы уже отмечали, состояние СПК подвержено определенной динамике, но руководителю не стоит пассивно дожидаться того момента, когда неблагоприятное состояние СПК в служебном коллективе достигнет своей критической величины, вызывая значительные негативные последствия, на преодоление которых потребуется длительное время. Социально-психологические последствия проявления данного феномена – негативные публикации в прессе, непрогнозируемая текучесть кадров, суицидальные и чрезвычайные происшествия с участием сотрудников, увольнения руководителей структурных подразделений – являются очевидными отправными точками для укрепления и развития СПК. Но стоит ли дожидаться наступления таких драматических событий? Алгоритмы действий, направленных на улучшение состояния СПК, для руководителя, вновь назначенного на должность или продолжающего свою управленческую деятельность в данном подразделении, отличаются незначительно.

Для вновь назначенного руководителя ОВД решение задачи по оптимизации СПК в служебном коллективе является более

легким, поскольку в определенной перспективе вряд ли сможет негативно отразиться на его репутации. Наоборот, существует возможность извлечь некоторую пользу: тщательно и объективно изучить систему работы прежнего руководителя в этом направлении деятельности, провести ее анализ и выявить проблемные аспекты. При тесном взаимодействии с психологами при проведении СПИ, а также организации прямого общения с подчиненными различного уровня, представляется возможным достаточно оперативное выявление и минимизация последствий воздействия многих стрессогенных факторов. Обсуждение проблем, накопившихся в подразделении, с отдельными, произвольно выбранными сотрудниками или со всеми в ходе тематических публичных мероприятий – эффективный способ содействия развитию открытости и гласности в коллективе, способствующий налаживанию межличностного делового общения сотрудников. В ходе устанавливающегося диалога новый руководитель имеет возможность получить фактическую информацию о построении системы взаимоотношений в коллективе при прежнем руководстве, и какие проблемы при этом возникали. Скрытые проблемы организационно-штатного построения подразделения вскоре также проявятся в ходе ежедневной отработки поставленных задач. Соответственно, появится объективная возможность для назначения на должности новых сотрудников из числа неформальных лидеров, профессионально подготовленных, морально безупречных и поддерживаемых подавляющим большинством личного состава.

Для руководителя, продолжающего свою управленческую деятельность в данном подразделении, решение задачи по оптимизации СПК в служебном коллективе будет представлять определенную трудность, т. к. данный процесс потребует от него преодоления субъективного подхода при изучении и анализе сложившихся неблагоприятных факторов. При этом радикальные перемены в организационно-штатном построении и деятельности подразделения редко бывают необходимы, т. к. могут привести к созданию еще больших проблем. Слепое бездумное внедрение теоретических основ управления, полученных на курсах подготовки и переподготовки руководителей ОВД, принесет также минимально результативный эффект без выявления основных причин неблагоприятного СПК в служебном коллективе.

Оптимизация СПК должна начинаться с изучения и анализа социально-психологических проблем, которые имеются в служебном коллективе, внешних и внутренних факторов, которые влияют на его состояние.

На основании рекомендаций психологов и в зависимости от их содержания руководитель ОВД может пересмотреть режим работы и должностной регламент; перераспределить функции между подразделениями (сотрудниками); оптимизировать частоту и формы контроля; больше внимания уделить управленческой эффективности руководителей структурных подразделений и повышению профессионализма сотрудников; начинает осуществлять политику объективности и равных возможностей и т. п. При личной готовности руководителя к конструктивному диалогу с активом подразделения, осуществлению определенных мер по исправлению ситуации и разрешению возникающих проблем произойдет стабилизация состояния СПК в служебном коллективе, и начнется процесс его улучшения.

В обоих случаях руководителям необходимо выработать для себя установку и точно понимать, к достижению каких результатов они стремятся, как это отразится на их личном авторитете и репутации служебного коллектива. При этом снижение организационного стресса, ведущее к улучшению морально-психологического состояния сотрудников и СПК коллектива – это, несомненно, положительный результат. Признание объективно существующих организационных проблем и работа руководящего состава подразделения по их разрешению в целях формирования благоприятного СПК должна стать целью каждого руководителя, т. к. в итоге оказывает существенное влияние на результаты оперативно-служебной деятельности и личностный рост каждого сотрудника.

Благоприятные отношения между сотрудниками возможны только в таком служебном коллективе, в котором созданы необходимые предпосылки для их широкого и эффективного взаимодействия. Правильная организация руководителем служебного коллектива взаимодействия своих подчиненных способствует развитию их личной активности и инициативности; повышению профессиональной успешности, решительности и готовности к обоснованному риску при решении оперативно-служебных задач, а также сплочению служебного коллектива в целом. При несоблюдении в служебном коллективе основных организационных правил невозможно избежать различных нарушений и острых конфликтных ситуаций.

В качестве основного вывода исследования феномена СПК в служебных коллективах можно выделить следующее – СПК представляет собой отражение качества групповых психических процессов: организационной культуры, корпоративного поведения, деловой и морально-нравственной репутации подразделения, профессионального и управленческого взаимодействия между сотруд-

никами как по горизонтали, так и по вертикали, выбора стратегий урегулирования и разрешения возникающих организационных и межличностных конфликтов, уровня проявления профессиональной идентичности, адаптивности и социально-психологической компетентности личного состава, которые могут быть правильно поняты и оценены только в динамическом единстве с ценностно-ориентационным единством и образом жизни сотрудников, объединенных в служебный коллектив.

При этом, если ценностно-ориентационная система групповых психических процессов составляет социально-психологическую характеристику служебного коллектива (группового субъекта деятельности), образ жизни сотрудников характеризует особенности социально-психологического взаимодействия между ними и служебным коллективом, то СПК показывает состояние общественного сознания в данном коллективе.

Таким образом, СПК представляет собой специфическое социально-психологическое явление, основой которого являются особенности восприятия одним сотрудником другого, существующей между ними коммуникации, взаимно испытываемых объединяющих или разъединяющих чувств, оценок и мнений, а также готовность к реагированию определенным образом на слова и поступки окружающих. СПК обусловлен социальным опытом людей, а также влиянием на их сознание внешних факторов. Он непосредственно воздействует на самочувствие членов служебного коллектива, на выработку, принятие и осуществление совместных решений, на достижение максимальной эффективности совместной служебной деятельности.

§ 8. Управленческая культура руководителя органа внутренних дел Российской Федерации

Проблема формирования и развития управленческой культуры руководителя в современном обществе актуальна, несмотря на достаточно глубокую ее проработку в отечественной науке и практике. В связи с усложнением и изменением социальных условий существования людей, обусловленных изменениями в социальной сфере и поиска новых способов и средств взаимодействия, объединенных общими профессиональными целями и задачами, актуальным для руководителя остается реализация своих управленческих полномочий и функций управления. Качество этого управления и возможность достижения его целей во многом зависят от уровня сформированности управленческой культуры. Таким образом, для эффективного решения сложных и много-

аспектных задач управления руководитель органа внутренних дел Российской Федерации наряду с высоким профессионализмом и обширными знаниями в области управления социальными системами должен также обладать управленческой компетентностью и управленческой культурой руководителя как ее составляющей. Руководящие принципы управленческой культуры руководителя органа внутренних дел Российской Федерации отражены в «Кодексе этики и служебного поведения сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации»¹.

Несомненно, руководитель ОВД обязан совершенствовать свою управленческую культуру, которая является многокомпонентной и многогранной. Управленческая культура руководителя может определяться неоднозначно, о чем говорят многочисленные исследования в разных научных областях, таких как психология, социология, философия, экономика и др., поэтому прежде чем выявлять закономерности формирования управленческой культуры руководителя органа внутренних дел, необходимо объективно изучить ее предмет и степень разработанности в науке и практике.

Теоретический анализ научных источников, рассматривающий «управленческую культуру» исходя из различных концептуальных подходов и принципов, дает развернутую картину степени ее изученности. За последнее двадцатилетие по проблеме формирования управленческой культуры проведены диссертационные исследования. Так, формированию управленческой культуры посвятили свои исследования такие ученые, как А. А. Савин², С. П. Кириков³, В. Д. Семёнов⁴, С. С. Моргачев⁵, О. А. Ершова⁶,

¹ Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 26 июня 2020 г. № 460.

² Савин А. А. Социально-педагогические основы формирования нравственно-психологического климата в офицерских коллективах частей ПВО: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Москва, 2000.

³ Кириков С. П. Педагогические основы формирования культуры управленческой деятельности у курсантов вузов МВД России: дис. ... канд. пед. наук. Санкт-Петербург, 2000.

⁴ Семёнов В. Д. Концептуальные вопросы формирования и развития культуры управленческой деятельности: дис. ... канд. эконом. наук. Институт экономики УрО РАН. Екатеринбург, 2001.

⁵ Моргачев С. С. Менеджмент и его использование в управленческой деятельности органов внутренних дел: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Москва, 2004.

⁶ Ершова О. А. Формирование управленческой культуры как компонента профессиональной компетентности будущего менеджера: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Киров, 2005.

Ю. А. Клоков¹, В. А. Аюрова², А. А. Маури³, А. А. Гудиев⁴, Т. В. Степанюк⁵, М. В. Галенко⁶ и другие.

Также результаты исследований по проблеме управленческой культуры отражены в научных статьях и докладах, представленных на научных форумах. В них раскрыты разные подходы, касающиеся формирования управленческой культуры современного руководителя⁷, управленческой культуры в образовательном процессе военного института⁸, изучения опыта ее формирования как условия инновирования социального управления⁹, развитии организационной культуры в органах внутренних дел¹⁰, методологические подходы к проблеме формирования управленческой культуры государственных служащих¹¹, управленческая культура будущего менеджера¹², креативность и культура¹³, развитие органи-

¹ Клоков Ю. А. Формирование управленческой культуры менеджера в процессе профессиональной подготовки: дис. ... канд. пед. наук. Калининград, 2006.

² Аюрова В. А. Формирование управленческой культуры менеджера-руководителя: автореф. дис. ... канд. философ. наук. Улан-Удэ, 2011.

³ Маури А. А. Педагогическое обеспечение процесса формирования управленческой культуры менеджеров (в системе дополнительного образования): автореф. дис. ... д-ра пед. наук. Москва, 2013.

⁴ Гудиев А. А. Формирование управленческой ценностной культуры в процессе подготовки руководящих кадров: дис. ... канд. пед. наук. Владикавказ, 2004.

⁵ Степанюк Т. В. Социальные факторы формирования и развития управленческой культуры в межнациональных организациях: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Москва, 2006.

⁶ Галенко М. В. Лидерство как фактор формирования управленческой культуры: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Волгоград, 2007.

⁷ Зубра А. С. Формирование управленческой культуры современного руководителя // Проблемы управления (Минск). 2003. № 1 (6). С. 59–67.

⁸ Матвеев А. Г. К проблеме формирования управленческой культуры в образовательном процессе военного института // Вестник Оренбургского государственного университета. 2006. № 9 (59). С. 4–8.

⁹ Лялина Л. В. Культура управленческой деятельности: опыт формирования // Вестник Чувашского университета. 2006. № 5. С. 233–239; Жихарев К. Л. Формирование управленческой культуры – условие инновирования социального управления // Российский экономический интернет-журнал. 2008. № 4. С. 35.

¹⁰ Березин Г. Н. Навыки и компетенции руководителя в развитии организационной культуры в органах внутренних дел // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2011. № 2. С. 250–256.

¹¹ Макарова Т. П. Методологические подходы к формированию управленческой культуры государственных служащих // Общественные науки. 2011. № 4. С. 308–311.

¹² Позднякова Ж. С. Формирование управленческой культуры будущего менеджера // Ярославский педагогический вестник. 2008. № 4 (57). С. 81–85.

¹³ Салогуб А. М. Формирование креативной управленческой культуры // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2012. № 4. С. 107–112.

зационной культуры российской полиции¹, роль интерактивных методов обучения в процессе формирования управленческой культуры², технологии ее формирования³, управленческая культура руководителя ОВД⁴, управленческая культура госслужащих⁵, влияние этнических факторов на формирование и развитие управленческой культуры⁶, педагогические условия реализации⁷, штабная культура как необходимый компонент⁸, специфика формирования управленческой культуры в России⁹, особенности формирования управленческой культуры менеджера¹⁰, организация управления в органах внутренних дел и особенности ее изменения¹¹.

Управленческая культура не является совокупностью личностных характеристик, как производной хорошего уровня образования, профессионализма или высокой квалификации, и не является производной характерологических и личностных черт управленца. Она проявляется прежде всего в гуманистических принципах работы с подчиненными сотрудниками, морально-этической ответственности за качество выполнения управлен-

¹ Ермолаев В. В. Развитие организационной культуры российской полиции: модели ротации и селекции управленческой элиты органов внутренних дел // Научный портал МВД России. 2013. № 4 (24). С. 111–115.

² Яшник С. В. Использование интерактивных методов обучения в процессе формирования управленческой культуры // Обучение и воспитание: методики и практика. 2013. № 10. С. 70–75.

³ Вейс Т. П., Пилюкова С. Н. Технология формирования управленческой культуры менеджера в процессе профессиональной подготовки // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2014. № 2. С. 133–143.

⁴ Устинова Л. Г. Управленческая культура руководителя ОВД в контексте современных стилей и методов руководства // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2014. Т. 20. С. 2006–2010.

⁵ Яковлева Л. Р. Формирование и развитие управленческой культуры госслужащих // Белгородский экономический вестник. 2014. № 2 (74). С. 84–92.

⁶ Харчев В. В. Влияние этнических факторов на формирование и развитие управленческой культуры // Социально-гуманитарные знания. 2015. № 7. С. 324–331.

⁷ Позднякова Ж. С. Педагогические условия реализации модели формирования навыков управленческой культуры // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. 2015. № 4–1. С. 88–93.

⁸ Бекещенко А. В., Гиммельрейх О. В. Штабная культура как необходимый компонент профессиональной культуры сотрудника органов внутренних дел // Вестник Академии МВД Республики Беларусь. 2019. № 2 (38). С. 10–16.

⁹ Субочев Н. С., Чумак Н. А. Специфика формирования российской управленческой культуры // Социально-гуманитарные знания. 2016. № 6. С. 101–107.

¹⁰ Бурнакин М. Н. Особенности формирования управленческой культуры менеджера // Профессиональное образование и общество. 2019. № 3 (31). С. 102–107.

¹¹ Тырышкин В. В., Миронов Е. В. Организация управления в органах внутренних дел. Барнаул, 2020.

ческих задач, в организованности и удовлетворенности результатами управления.

Так, исследователь Е. В. Павлова считает, что критериями сформированности управленческой культуры современного специалиста является:

1) знание научных и организационных основ теории и практики стратегического управления, антикризисного и инновационного менеджмента и трудового права;

2) способность принимать самостоятельные решения и реализовывать их в конкретных формах руководящей, организационно-распорядительной и контрольно-надзорной деятельности;

3) умение эффективно пользоваться научным инструментарием стратегического и оперативного управления, дисциплинированность, способность качественно выполнять управленческие функции в обычных, нестандартных и экстремальных ситуациях;

4) способность обеспечивать гибкое коллективное сотрудничество для достижения поставленной цели¹.

Исследователь К. Е. Яфаркина к основным функциям управленческой культуры относит: коммуникативно-информационную, проектировочную, прогностическую, мотивационную, управленческую, реализацию целей и задач управления, обучающую, воспитательную, контролирующую, оценочную и корректирующую².

Исследователь А. В. Холод в работе «Исследование управленческой культуры в организациях государственного и муниципального управления региона» дает определение управленческой культуры как совокупности культурных образцов³.

Автором предлагается теоретическая модель управленческой культуры руководителя для количественного и качественного ее анализа. Им на основании проведенного исследования выделены специфические черты отечественной управленческой культуры, к которым отнесены:

1) дуалистический характер управления;

2) подавление конкуренции;

3) покорность власти;

¹ Павлова Е. В. Управленческая культура: состояние, проблемы, перспективы развития // Мы продолжаем традиции российской статистики: сборник материалов I Открытого российского статистического конгресса. 2015. С. 465–466.

² Яфаркина К. Е. Управленческая культура руководителя: современный тип руководителя // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. № 2. 2016.

³ Холод А. В., Субботина Ю. А. Анализ управленческой культуры в организациях государственного и муниципального управления региона // Культура: управление, экономика, право. 2005. № 4. С. 41–48.

- 4) неправомерный характер;
- 5) коллективизм;
- 6) равнодушие к успеху;
- 7) подход к труду как к удовольствию;
- 8) неопределенность в целях;
- 9) видимость применения демократических принципов к управлению;
- 10) ценность образования¹.

Исследователь Н. В. Лизина понятие управленческой культуры рассматривает как качественный показатель управленческой деятельности, и в этой связи уровень ее сформированности у руководителя может оцениваться по сформированности умений и навыков по осуществлению управленческой деятельности².

Исследователи А. А. Поздняков, В. А. Милютин, В. В. Кузнецов и Е. Л. Кумунджиева рассматривают управленческую культуру как личностное образование и неотъемлемую часть общей профессиональной культуры.

Так, А. П. Поздняков рассматривает управленческую культуру как управленческий опыт руководителя, выражающийся в соответствующих знаниях, умениях и навыках управленческой деятельности³.

В. В. Кузнецов выделяет следующие компоненты управленческой культуры:

- *мировоззренческий компонент*, к которому относит убеждения, интересы, предпочтения, ориентации руководителя;
- *аксиологический компонент*, отражающий ценностные смыслы управленческого труда руководителя;
- *практический компонент*, раскрывающий характер взаимодействия руководителя с подчиненными, методы, формы планирования, организации, мотивации, контроля, управленческие приемы и технологии, уровень владения информационными технологиями, документированием и другое; творческий компонент, отражающий способности руководителя проявлять креативность в вопросах планирования, организации, мотивации и контроля; рефлексивно-проектировочный компонент про-

¹ Холод А. В., Субботина Ю. А. Указ. соч.

² Лизина Н. В. Управленческая культура как качественный показатель управленческой деятельности // Ползуновский вестник. 2006. № 1. С. 231–234.

³ Поздняков А. П. Формирование управленческой культуры специалиста социальной работы как социальный заказ системе вузовской подготовки // Вестник ТГУ. 2005. № 2.

является в рефлексивно-мыслительной культуре руководителя, в самореализации его сущностных сил¹.

Исследователь Е. Л. Кумунджиева считает управленческую культуру социальным феноменом и специфическим проявлением общей культуры руководителя, которая может рассматриваться как особый вид деятельности, интегративное динамичное свойство, личностное свойство и способ творческой самореализации личности в таком виде деятельности, как управление².

Таким образом, обзор научных источников позволяет говорить, что управленческая культура руководителя может рассцениваться как качественный показатель в системе социальных отношений, объединенных совместной деятельностью и выстроенной на основе принципа руководства и подчиненности, где высокий уровень управленческой культуры рассматривается как показатель профессионализма в управленческой деятельности³.

Исследователь В. И. Коробко считает, что развитие управленческой культурой руководителя – это сложный и длительный процесс, требующий существенных усилий и соответствующих задатков и способностей в области управления⁴.

Культура управления оказывает существенное влияние на деятельность организации и является прямым показателем уровня ее развития. И сегодня накоплен достаточный научный материал, раскрывающий содержание принципов изучения управленческой культуры социальной организаций и оценочные критерии при ее измерении.

Управленческая культура, по мнению В. И. Коробко, имеет выраженную структуру и реализуется на двух уровнях: «общем и функциональном». На общем уровне развитой структуры содержаться ментальные и социокультурные компоненты и включены управленческие знания, управленческое мышление, этические нормы и социальные компоненты. На функциональном уровне проявляются формализованные нормы и ценности всех сотрудников органи-

¹ Кузнецов В. В., Орловская О. В. Управленческая культура руководителя: учебное пособие. Москва: ЭГВЕС, 2013.

² Кумунджиева Е. Л. Теоретический анализ педагогического тезауруса культуры управления // Вестник Екатеринбургского института. 2014. № 3 (27). С. 30–34.

³ Организационная культура: учебник по специальности «Управление персоналом» / под редакцией Н. И. Шаталовой. Москва, 2006. Сер. «Учебник для вузов».

⁴ Коробко В. И. Основные понятия культуры управления и принципы менеджера культуры муниципального служащего // Вестник экономической безопасности. 2018. № 2. С. 338–341.

зации, ценности и взгляды руководителя, неформальные ценности организации, иерархические и статусные позиции и прочее¹.

Павлов отмечает, что для понимания культуры управления необходимо учитывать следующие обстоятельства:

– культура как результат деятельности людей, представляет собой предметный и деятельный генофонд общества, который задает индивидам и институтам определенные образцы мышления и поведения, а также предполагает их способность к обучению, адаптации и обеспечивает возможность обновления объема и структуры «социальной памяти»;

– культура проявляется в деятельности людей, которая воплощает усвоенные или вновь выработанные образцы культуры. Поэтому управленческую деятельность можно рассматривать как функцию той или иной комбинации культурных традиций. При этом формы и ценности культуры управления формируются как в организации, так и за ее пределами; развитие культуры происходит по принципу естественного отбора, т. е. выживают те культурные традиции, взгляды, ценности, которые наилучшим образом обеспечивают жизненные цели общности².

Обобщая исследовательский опыт, можно уверенно утверждать – управленческая культура может обоснованно рассматриваться как некий сплав, состоящий из креативных управленческих идей, мировоззрений, этических, духовных и интеллектуальных ценностей, позиций и взглядов, а также обеспечивается методологией и подкрепляется практикой управленческой деятельности, направленной на достижение поставленных целей организации или управленческой эффективности, но при этом соблюдаются правовые и этически приемлемые нормы производственных отношений.

Таким образом, управленческая культура является частью личной и профессиональной культуры личности руководителя в конкретной социальной группе или организации, поскольку не существует вне социума и организованной деятельности индивидов. Руководитель в этих социальных отношениях реализует свои способности, взгляды, чувства и профессиональные умения, то есть демонстрирует определенный уровень управленческой культуры, который не всегда достигает должного уровня развития.

¹ Коробко В. И. Основные понятия культуры управления и принципы менеджментальной культуры муниципального служащего // Вестник экономической безопасности. 2018. № 2. С. 338–341.

² Павлова Е. В. Управленческая культура: понятие, сущность, основные черты // Молодой ученый. 2015. № 10 (90). С. 1059–1061.

В этой связи в системе организованных социальных отношений возникает необходимость развития и совершенствования управленческой культуры у руководителя, где важное место отводится образованию. Управленческая культура может формироваться как важная составляющая его социально-психологической компетентности и должна реализовываться на уровне прочно сформированных навыков и умений в данной области.

При успешном развитии управленческой культуры у руководителя должно происходить эффективное личностно-профессиональное развитие, самореализация в управленческой деятельности, при этом под развитием следует считать целенаправленный процесс качественных изменений в структуре управленческой культуры. Развитие управленческой культуры также можно рассматривать как качественный процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное.

В свое время исследователь И. А. Мяготина¹ (2005 г.) поясняла, что содержание управленческой культуры руководителя необходимо рассматривать как высоко развитый уровень его личностных качеств и предлагала определять этот уровень по следующим критериям:

- широта и глубина усвоения руководителем общих знаний и профессиональных компетенций;
- развитые компетенции в области знаний и правил их применения, норм, идеалов и ценностей общества и мерой руководства ими в поступках и действиях, а также уровнем приобретенных на их основе индивидуальных качеств;
- достаточно развитой способностью творчески усваивать существующий в мировой практике опыт управленческой деятельности и успешного его внедрения в профессиональную среду.

В связи с этим можно говорить о целенаправленном процессе становления управленческой культуры руководителя, который происходит на пяти уровнях, которые рассмотрим.

На первом уровне, «социетарном», предполагается развитие управленческой культуры в контексте общих тенденций функционирования культуры. Критериями сформированности управленческой культуры на данном этапе выступают общекультурные черты социально-активного субъекта: развитое мировоззрение, чувство

¹ *Мяготина И. А.* Управленческая культура личности руководителя современной России: социально-философский анализ: автореф. дис. ... канд. философ. наук. Москва, 2005.

этнической самоидентичности, патриотизм, гуманизм, толерантность и др.

На втором уровне, «институциональном», формируются цели и решаются конкретные задачи по подготовке специалистов для реализации управленческих функций в различных профилях, т. е. в системе вузовского и послевузовского образования.

На третьем уровне, «профессиональном», происходит развитие управленческой культуры в профессиональных коллективах и организациях. На этом этапе формируется коллективизм, ответственность, заинтересованность руководителя в эффективности управления и качестве реализации основных управленческих функций.

На четвертом уровне, «межличностном», интенсивно формируется управленческая культура при взаимодействии руководителя с подчиненными сотрудниками и работниками разного должностного статуса и уровня профессионализма, с учетом их индивидуально-психологических и личностных особенностей.

На пятом уровне, «интраперсональном», происходит самовоспитание и самообучение, проявляется саморазвитие и самосовершенствование управленческой культуры в различных профессионально значимых ситуациях. Актуализируются внутренние потенциалы: раскрываются скрытые задатки и способности личности, растет управленческий потенциал, проявляются новые интересы и волевые качества.

Возникает вопрос: как, собственно, развивать и совершенствовать управленческую культуру руководителя? Какие условия, принципы, методы и способы будут наиболее приемлемы и эффективны?

В этой связи для формирования управленческой культуры руководителя важным является создание оптимальных условий. К основным условиям, обеспечивающим эффективность развития управленческой культуры, относят:

- разработанные диагностические средства по управленческой культуре руководителя;
- наличие специалистов, оказывающих методическую помощь руководителю ОВД;
- наличие разработанных образовательных программ по развитию управленческой культуры;
- психолого-педагогическое и методическое сопровождение формирования управленческой культуры;
- создание условий для повышения учебной мотивации руководителей в процессе обучения и самообучения;

– создание качественной, эффективной и непрерывной системы подготовки и переподготовки управленческих кадров.

Выделены также факторы, существенно влияющие на развитие управленческой культуры руководителя, их можно разделить на три группы:

– внешние факторы: экономические, политические, социальные, существенно влияющие на успешное развитие управленческой культуры руководителя;

– внутренние факторы: социально-психологический климат в коллективе, стиль управления, удовлетворенность деятельностью руководителя и др.;

– личностные факторы: опыт работы руководителя, личная заинтересованность и готовность к личностно-профессиональному развитию, уровень собственного профессионализма и работоспособности, ценностные ориентации и пр.

Также важным средством развития и совершенствования управленческой культуры является «алгоритм», в котором взаимосвязанные нормативные и креативные компоненты обеспечивают оптимальную и последовательную реализацию стратегии и практики развития управленческой культуры руководителя.

Часто процесс развития управленческой культуры осуществляется по следующему алгоритму: сначала происходит осознание, далее – осмысление и анализ управленческой культуры, затем определение цели и задач совершенствования управленческой культуры руководителем, далее – организация психолого-педагогического и методического сопровождения и планирование этого процесса, далее идет создание комплекса условий для ее эффективного развития у руководителя и завершает алгоритм осознание результатов профессиональной деятельности руководителя через призму сформированности управленческой культуры, а также возможная ее корректировка. Исходя из существующих в науке подходов и результатов практики применения, необходимо определиться с содержанием технологии по развитию управленческой культуры руководителя. К таким технологиям мы можем смело отнести:

– индивидуальное психолого-педагогическое тестирование для адекватной разработки и постановки цели и задачи используемой технологии, с учетом личностных особенностей и ожидаемых результатов;

– программно-целевую направленность, которая достигается изучением потребности управленческой практики, эффективности освоения включенных в тренинг технологий;

– ориентацию на поэтапное освоение навыков по схеме: освоение – отработка в смоделированной ситуации – рефлексия – корректировка – включение в деятельность – владение.

При организации совершенствования управленческой культуры руководителя в рамках образования следует учитывать, что управленческая культура формируется прежде всего в профессиональной деятельности, поэтому методы обучения должны соответствовать специфике профессиональной деятельности руководителей. Таким образом, наиболее эффективными в процессе обучения будут практикоориентированные методы, которые в значительной степени могут повлиять на развитие компонентов управленческой культуры. Так, для развития организационно-управленческого компонента у руководителя целесообразнее применять:

- методику коллективного творческого дела;
- проективные методики, имитационные и ролевые игры;
- метод анализа конкретных ситуаций.

В качестве примера можно привести метод создания презентации, который будет наиболее эффективно развивать личностно-творческий компонент культуры, наибольшее влияние на развитие коммуникативного компонента окажут имитационные и деловые игры, а такие теоретические методы, как анализ теории и практики развития управленческой культуры, позволят выделить ряд трудностей в процессе развития управленческой культуры руководителей в системе образования¹.

Очевидно, что доминирование командно-административных методов управления на всех уровнях управления и традиционной модели у большинства руководителей органа внутренних дел приводит к отсутствию желания менять четко сформированные алгоритмы и представления о профессиональной деятельности, из этого следует недостаточный уровень потребностей системы подготовки управленческих кадров к формированию и дальнейшему развитию управленческой культуры руководителя ОВД, и недостаточная методическая разработанность проблем оценки, развития управленческой культуры, уровня ее сформированности; недостаточность мер административного, юридического и научного характера по оптимизации процессов развития управленческой культуры в профессиональной и управленческой деятельности руководителя ОВД приводит к отрицательной

¹ *Краснова Е. Л.* Развитие управленческой культуры руководителя образовательной организации // Научный потенциал. 2019. № 1 (24). С. 26–30.

динамике ее развития¹. Также низкая личностная мотивация руководителей ОВД к развитию и саморазвитию управленческой культуры, плохие условия труда, неграмотно организованный тайм-менеджмент, часто экстремальный характер самой управленческой деятельности, неверно подобранный стиль руководства, неукомплектованность подразделений, недостаток профессиональных кадров и другие негативные социально-правовые факторы объясняют низкий уровень ее сформированности и отсутствие положительной динамики к развитию подтверждают актуальную потребность в комплексном подходе решения этой проблемы.

§ 9. Развивающее консультирование как технология психологической работы с руководителями органов внутренних дел

Повышение эффективности функционирования ОВД на основе совершенствования управления, развития психолого-управленческого потенциала руководителей, оптимизации их профессионального и личностного развития – объективная необходимость.

Профессиональный рост личности руководителя ОВД подразумевает становление субъекта управленческой деятельности с позитивным развитием качеств личности, осознанным накоплением профессионального мастерства и реализацией субъектно значимой деловой карьеры, базируясь на образцах поведения, соответствующих требованиям, которые предъявляются к представителю государственной правоохранительной службы. Современные требования, предъявляемые к руководящему звену в ОВД, ориентируют сотрудников на постоянное саморазвитие, самореализацию и актуализацию психолого-управленческого, инновационного потенциала, определяя в качестве одного из методов психотехнологию развивающего консультирования.

Развивающее консультирование руководителей определяется как подвид психологического консультирования, эффективная психотехнология, способствующая позитивной динамике личности, разрешению психологических проблем и кризисов профессионально-личностного развития руководителя, его становлению в качестве субъекта управленческой деятельности.

Психотехнология развивающего консультирования предполагает взаимодействие с психологом-консультантом, выполняет функцию,

¹ *Краснова Е. Л.* Развитие управленческой культуры руководителя образовательной организации // Научный потенциал. 2019. № 1 (24). С. 26–30.

обеспечивающую развитие личности, самореализацию и продуктивность в профессиональной деятельности. При этом она направлена не на глубинные личностные изменения, а на перестройку уже сформированных отношений личности, актуализацию ее потенциала, т. е. к самосовершенствованию носит непрерывный, развивающий, целостный характер.

Эффективное психологическое сопровождение реализации руководителем траектории профессионально-личностного развития может достигаться благодаря комплексному подходу, сочетающему технологии диагностической, консультационной и тренинговой направленности, нацеленные на повышение мотивированности, обучаемости, адаптивности, личной вовлеченности каждого сотрудника и тем более руководителя в процессы саморазвития.

Основными задачами при проведении развивающего консультирования с руководителями являются:

- формирование устойчивой мотивации к самосовершенствованию;
- осознание индивидуального содержания и причин, блокирующих профессионально-личностное развитие;
- качественные изменения, интеграция интерпсихических и интрапсихических отношений личности, способствующих реализации индивидуального стиля управления;
- профилактика «синдрома выгорания» и деформации, основанная на проработке ситуаций, вызывающих затруднения профессионально-личностного развития, более осознанное применение психологических защит;
- овладение психотехниками профессионально-личностного саморазвития.

Психологическая работа по профессионально-личностному развитию включает в себя диагностический компонент (определение проблемных зон, затруднений); прогнозирование на основе диагностики траектории личностно-профессионального развития; консультирование (формирование запроса, выявление ресурсной зоны); применение развивающих психологических технологий (анализ управленческих ситуаций, деловая и ролевая игра, кейс-метод, тренинги различной направленности, в том числе тренинги биологической обратной связи и инструментальные, коучинг-подход). Такой системный подход при подготовке управленческих кадров (единство обучения и саморазвития, самоактуализации личности руководителя) будет обеспечивать готовность к грамотному и эффективному решению задач, поставленных перед руководителями правоохранительных органов.

Развивающее консультирование включает в себя несколько этапов: диагностико-мотивирующий, этап определения затруднений, этап реализации групповых форм развивающего консультирования, диагностико-результативный. Психотехнология развивающего консультирования руководителя предполагает цикл встреч с психологом-консультантом. Она реализуется посредством сочетания форм индивидуальной и групповой работы и включает в себя элементы тренинга, фокус-групп, коучинга.

Таким образом, развивающее консультирование обеспечивает фасилитацию личностного роста сотрудника, действующего осознанно, обладающего чувством перспективы, способного разрабатывать различные стратегии продуктивного поведения и анализировать ситуацию с разных сторон.

Психотехнология развивающего консультирования способствует оптимальному развитию установки на саморазвитие, совершенствованию управленческого потенциала руководителей, разрешению психологических проблем профессионально-личностного развития, в целом повышению уровня психологической готовности к управленческой деятельности.

Контрольные вопросы:

1. Какое из рассмотренных определений управленческой культуры руководителя соответствует содержанию управленческой компетентности руководителя органа внутренних дел Российской Федерации?

2. Что включает в себя понятие «управленческая культура организации»?

3. Как соотносятся понятия «управленческая культура руководителя» и «управленческая культура организации»?

4. Какова характеристика понятий «развитие организации» и «организационное развитие»?

5. В чем, по Вашему мнению, состоит инновационная роль психолого-управленческого знания в условиях организационных изменений, происходящих в ОВД?

6. Каковы типы руководителей ОВД с точки зрения их отношения к инновациям? Что такое «трансформационное лидерство»?

Заключение

Управление человеческими ресурсами всегда было и остается одной из сложнейших задач управления во все времена. Величайший мыслитель древности Аристотель говорил о многообразии различий так: «Город – это единство непохожих». Коллективы сотрудников, работников, федеральных государственных гражданских служащих – «соцветие» непохожих друг на друга людей, характеров, индивидуальностей, объединенных единой целью – обеспечение безопасности граждан, их законных прав и интересов, а также правоохраны и правоприменения. Сегодня управление персоналом требует от руководителя целый ряд компетентностей: конфликтологической, социально-педагогической, психологической, коммуникативной, переговорной, иной... Большинству из них учат в управленческих вузах, некоторые формируются в процессе опыта управленческой деятельности.

Самая главная ценность любой организации – это люди. Поэтому их надо ценить и беречь, а ценность каждого человека открывается в его узнавании как специалиста, профессионала, как личности. Поэтому каждый руководитель, по существу, является и практическим психологом, и социальным педагогом, умеющим оценивать и отбирать персонал, диагностировать проблемы личности, группы и служебного коллектива, решать эти и многие другие проблемы с помощью психолого-педагогического знания, знания о Человеке. Человеческий капитал в любом ведомстве связан с ценностным отношением к профессии. Профессия полицейского, сотрудника органов внутренних дел является профессией служения, т. к. связана не только с преференциями, которые дает статус государственного служащего, а с ограничениями и запретами, тяготами и лишениями. Поэтому управление персоналом в системе МВД России требует очень тонкой инструментовки, где руководитель подобен дирижеру большого оркестра, и оттого, насколько точно настроены все его инструменты, настолько талантливо дирижирует его руководитель, зависит слаженность действий всех его участников, игра в унисон, соблюдение нужного темпа и ритма мелодии и ее гармония.

Список рекомендованной литературы

Основная литература

Анциферов В. В. Педагогика в деятельности сотрудников органов внутренних дел: учебно-методическое пособие. Москва: ИНФРА-М, 2019.

Воспитательная работа с личным составом в системе Министерства внутренних дел Российской Федерации: учебник / под общ. ред. В. Я. Кикотя. Москва: ЦОКР МВД России, 2009.

Организация работы с кадрами в органах внутренних дел: учебное пособие / под ред. И. В. Будило, Ю. Я. Костенко. Москва: Академия управления МВД России, 2013.

Педагогика управления: учебное пособие / Н. В. Сердюк, А. С. Семченко, Н. В. Ходякова [и др.]. Москва: Академия управления МВД России, 2020.

Дополнительная литература

Анциутов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 2000.

Анциутов А. Я. Социально-психологические проблемы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов во взаимоотношениях офицеров. Москва, 2002.

Байдаев М. М. Интенсификация профессиональной подготовки сотрудников территориальных органов МВД России на основе современных информационных технологий: дис. ... канд. пед. наук. Москва, 2015.

Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2008.

Гришина Н. В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. Ленинград: Лениздат, 1990.

Деркач А. А. и др. Психология развития профессионала: учебное пособие. Москва, 2000.

Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный: в 2 т. Москва: Русский язык, 2000.

Илюшин Л. С. Использование «Конструктора задач» в разработке современного урока // Школьные технологии. 2013. № 1.

Карпенко Л. А., Петровский А. В., Ярошевский М. Г. Краткий психологический словарь. Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, 1998.

Кикоть В. Я., Маилян С. С., Грядовой Д. И. Наука управления. Основы организации и управления в правоохранительной деятельности: научное издание. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

Левитан К. М. Юридическая педагогика: учебник. Москва: Норма, 2008.

Морозова И. С. Технологии интенсификации образовательного процесса в вузе // Психология в вузе. 2007. № 1.

Ожегов С. В. Толковый словарь русского языка. Москва: Технология, 2008.

Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов. Москва: Азбуковник, 1999.

Организация социально-психологической работы в органах внутренних дел: методическое пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва: ДКО МВД России, ЦОКР МВД России, 2006.

Основы организации воспитательной работы с личным составом в органах внутренних дел: учебное пособие / под общ. ред. В. Я. Кикотя. Москва: ЦОКР МВД России, 2008.

Педагогика в деятельности руководителя органа внутренних дел: учебник / А. В. Буданов [и др.]. Москва: Академия управления МВД России, 2013.

Педагогика: Большая современная энциклопедия / сост. Е. С. Рапацевич. Минск: Современное слово, 2005.

Прикладная юридическая педагогика в органах внутренних дел: учебник для курсантов и слушателей образовательных учреждений МВД России юрид. профиля / под ред. В. Я. Кикотя, А. М. Столяренко. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.

Профессионально-педагогические понятия: словарь / под ред. Г. М. Романцева. Екатеринбург, 2005.

Роберт И. В. Современные информационные технологии в образовании: дидактические проблемы; перспективы использования: монография. Москва: ИИО РАО, 2010.

Склярченко И. С. Групповые формы деятельности обучения и воспитания в истории педагогики: монография: в 2 кн. Уссурийск, 2004.

Склярченко И. С., Богомолов А. Н. Учения как основная форма практико-ориентированного обучения сотрудников правоохранительных органов в процессе непрерывного образования // Педагогика и психология в деятельности сотрудников правоохранительных органов: интеграция теории и практики: материалы всероссийской научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 30 октября 2020 г.) / под общ. ред. А. С. Душкина,

Н. Ф. Гейжан. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет МВД России, 2020.

Склярченко И. С., Курпиченко Ю. И. Сборник задач по социально-педагогическим дисциплинам для подготовки курсантов и слушателей к работе с семьей группы социального риска. Тюмень: ТИУ, 2017.

Сердюк Н. В. Педагогическая герменевтика в деятельности руководителя органа внутренних дел: монография. Москва: Академия управления МВД России, 2008.

Сердюк Н. В. Педагогика понимания в органах внутренних дел: учебное пособие. Москва: Академия управления МВД России, 2013.

Ульянова И. В. Педагогика XXI века: монография. Москва: Московский университет МВД России имени В. Я. Кикотя, 2017.

Цветков В. Л. Психология конфликтов. От теории к практике: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Юриспруденция». Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

Цой Л. Н. Стрессоустойчивость в системе противодействия современным угрозам безопасности личности, общества и государства: материалы XVII Международной научно-практической конференции (Москва, 26 ноября 2015 г.). Москва: Академия управления МВД России, 2015.

Чепель Т. Л. Методика преподавания психологии: технологии интенсивного образования: учебное пособие. Новосибирск: Изд-во НГПУ, 2006.

Шаповал В. А., Кобозев И. Ю., Золотенко В. А. Психологическая работа с личным составом органов внутренних дел. Организация психологической службы в органах внутренних дел: учебное пособие. Санкт-Петербург, 2016.

Шипилов А. И. Социально-психологические особенности конфликтов между начальниками и подчиненными в подразделении: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 1993.

Ходякова Н. В., Склярченко И. С. «Циклический кейс» как метод группового обучения и личностного развития взрослых // Вестник Марийского государственного университета. 2019. Т. 13. № 4.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
В СИСТЕМЕ МВД РОССИИ**

Учебник

Редактор *А. А. Уварова*

Верстка *С. Х. Аминова*

Подписано в печать 30.06.2022. Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$.
Усл. печ. л. 14,65 Уч.-изд. л. 13,8. Тираж 617 экз. Заказ № _

Отделение полиграфической и оперативной печати РИО
Академии управления МВД России
125171, Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8

ISBN 978-5-907530-46-1



9 785907 530461